

COMUNICACIÓN

JORDI ADELL HERRERA

¿HABLAR O COMUNICAR?

Prólogo de Alfredo Rocafort Nicolau



EDITORIAL UOC



5 h

¿Hablar o comunicar?

¿Hablar o comunicar?

Reflexiones en torno a hablar en público

Jordi Adell Herrera

Prólogo de Alfredo Rocafort Nicolau



Director de la colección Manuales (Comunicación): Lluís Pastor

Diseño de la colección: Editorial UOC

Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: julio 2017

Primera edición digital (epub): enero 2018

© Jordi Adell Herrera, del texto y las ilustraciones

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2017

Rambla del Poblenou, 156 08018 Barcelona

<http://www.editorialuoc.com>

Realización editorial: dâctilos

ISBN: 978-84-9116-882-9

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

Jordi Adell Herrera

Economista, consultor de empresas, formador de directivos y profesor de varias universidades y escuelas de negocio en el área de comunicación y dirección. Es también consultor y tutor de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) en programas en línea y presenciales desde 1997, en los inicios de esta experiencia docente con comunicación virtual. Además, es autor de los siguientes libros: *Vostè és del ram...?* (1990); *Invitación al «management». Análisis de un caso de gestión en momentos de crisis* (1990); *La imatge regalada. Reflexions a Praga* (1993), y *De Estratega a Architecto. Una nueva visión de la labor directiva* (2002).

www.joriadell.com

jadell@uoc.edu

LinkedIn: Jordi Adell Herrera

Agradecimientos

Los que han sido alumnos míos, de quien he podido aprender tantas cosas. Tener la ocasión de explicarme ha centrado mi propio pensamiento. Esto es impagable y debo hacerlo patente.

A la UOC, la Universidad de Barcelona (UB), la Escuela de Administración de Empresas (EAE), el Johan Cruyff Institute y otras escuelas y universidades que de manera puntual me han dado su confianza.

Al amigo Alfredo Rocafort por darme siempre apoyo y por su prólogo, y a todos los docentes con los que he tenido la suerte de compartir ideas y maestrías.

A las empresas en las que me he podido ir explicando y aprendiendo de las mejores prácticas en todos los sectores.

A mis colaboradores más cercanos, que tienen siempre la palabra justa de estímulo para hacerme seguir el camino del reto permanente.

A los lectores que confiarán en estas reflexiones y tendrán el atrevimiento de hacer algún cambio para intentar mejorar la comunicación.

Prólogo

Este libro, cuya original estructura llama poderosamente la atención, se basa en la reflexión sobre la acción y pretende ayudar a comprender los puntos clave y la orientación necesaria para estructurar el mensaje.

Si asistimos a una presentación o a una conferencia de Jordi Adell, se diría que improvisa constantemente, pero de hecho se explica desde el conocimiento y sus convicciones, por lo que nos ofrece una idea humanista del *management*, su verdadera pasión. Este es el valor de la preparación ordenada de su discurso, que parte de una metodología que practica y enseña.

Hablar o comunicar implican casi una dicotomía. Pueden ser dos acciones simultáneas, pero a menudo no es así. Este libro, que explica el porqué de la elección del título pasadas unas páginas, piensa de manera prioritaria en el protagonista verdadero de una charla o de una conferencia: el público. Es un libro que te fuerza a centrar los objetivos y las ideas principales, y que te exhorta a evidenciarlas. Nos aconseja cerrar las intervenciones con un criterio alejado de cualquier mimetismo protocolario, nos ayuda a comunicar y a ordenarnos para transmitir ideas, y nos anima a ser un tanto rompedores, diferentes, para lograr así la eficiencia.

Recuerdo una clase universitaria, hace ya varios años. Yo era el profesor e invité a Jordi a asistir. Le hice un gesto para que entrara y, a partir de ese momento, comenzó a pasearse por el aula hablando a los alumnos de las excelencias del modelo japonés de gestión empresarial. Seduce, ocupa el escenario, se acerca a la pizarra, señala escritos y los comenta con ingenio. Finalmente, termina su intervención haciendo magia. Sí, magia. Lo recuerdo sacándose de su cabeza una bola roja que iba creciendo como símbolo del secreto del éxito: la ilusión. Los alumnos, de pie, le regalaron un aplauso cercano y en el ambiente quedó una sonrisa colectiva y algunos mensajes. ¿Un espectáculo? No, una lección, comunicación estimulante. Así es Jordi, y así vive la docencia.

Sorprende su poliédrica tarea profesional. He podido hacer los prólogos de otros libros suyos. Uno con analogías de arquitectura antigua para hablar de la dirección de empresas, otro con casos de crisis empresarial. En colaboraciones en revistas en las que hemos compartido editoriales y artículos, siempre he encontrado al profesor Jordi Adell comunicando. Y ahora vuelve a poner sus palabras en este libro, una *novelette*, y las convierte en ideas, en comunicación. Les auguro una lectura fructífera y amena.

Alfredo Rocafort Nicolau

Presidente de la Real Academia Europea de Doctores

Todavía no tiene título

Estaba decidido. Quería escribir el libro definitivo. Bueno, no pensaba que fuera un modelo de referencia, pero, al menos, sí una descripción ordenada de todo lo que ya hace años voy explicando y practicando por todos los lugares donde me llaman.

Un libro..., pero habrá que ver cómo incorporo herramientas que lo hagan más útil con las facilidades actuales. Haré una presen...

Ya lo tengo. Iniciaré la descripción con el *reto de presentar mi libro*.

Esta puede ser una buena manera de hacer práctica una teoría, a pesar de que mi admirado Kurt Lewin decía aquello de que no hay nada más práctico que una buena teoría, y de ahí desarrolló su ecuación $B = f(P, E)$, una psicológica ecuación del comportamiento según la cual se afirma que el comportamiento es una función de la persona en su entorno. Es la comunicación lo que tenemos que mejorar para hacer más cierta su teoría. Lo haremos pensando en la práctica y cerraremos el círculo.

Lo primero que hay que hacer en cualquier presentación es pensar en el auditorio. Se comunica para alguien, no para ti mismo, lo que hace que, una vez sabes el tema, inmediatamente tengas que centrarte en el receptor: el público.

El público que podría asistir a la presentación de este libro que estoy iniciando es muy variado. Y es que aún pensamos un poco a la antigua, en el público de manera tradicional, y no somos conscientes de que la red virtual tendrá una mirada inmediata sobre todo lo que hacemos. Pensaba en los conocidos, clientes, amigos y saludados, como decía Josep Pla, pero no se puede olvidar que, si hay una sola cámara, todo ello se minimiza y te encuentras con mil miradas a las que puedes dar un mensaje, una idea, un incentivo para seguir. Gabo decía en uno de sus libros: «Habló para nadie...», y pienso que esta extraordinaria manera de decir que hablaba para sí mismo es lo que hay que evitar.

Hoy, si estás haciendo una charla en cualquier lugar, te encuentras al terminar muchos mensajes en el móvil que te informan de lo que dicen en Twitter y la movida que ha habido con algunas frases que has dicho. Cuesta acostumbrarse, pero es un tema que no puede detenerse. Ya no somos privados, y esto nos obliga a pensar aún más en nuestra comunicación de manera responsable.

En una cosa sí que me aferro decididamente a mi práctica tradicional. El libro no tendrá un planteamiento crematístico. He publicado cuatro libros con bastantes lectores, muchos de ellos alumnos, y ha sido por el puro placer de poder comunicarme.

Las galeradas de este libro están originalmente escritas en catalán excepto en los casos en que se reproducían conversaciones o comentario escritos que he vivido en castellano. Ahora, con la edición en castellano llegaré a los lectores y alumnos de orígenes diversos. Las redes sociales me han contactado de nuevo con alumnos que he tenido en los últimos años.

De repente estoy pensando en el ejemplo que utilizo a menudo: Charlie Rivel, con una silla, una flor y un sonido característico como el llanto de un lobo en la lejanía, emocionaba al

público. La palabra está sobrevalorada. Definitivamente pensamos demasiado en las palabras que debemos decir y olvidamos las ideas que queremos comunicar... lo que sentimos sobre todo lo que diremos.

Así pues, ya lo tenemos. El público está definido. Será todo el mundo. No, no puede ser, esto no es una definición de público. Es necesario que piense en las caras de las personas que probablemente vendrán a la presentación, los que lo mirarán en la red en directo o pasados pocos días, los que probablemente lo verán al cabo de un tiempo...

Al cabo de un tiempo... ¿Cómo tendremos que presentarnos físicamente? Un pensamiento estalla como una alarma: si ves un anuncio publicitario en verano y los actores del anuncio van con anoraks y abrigos de piel, no es creíble. No lo he sacado de ninguna escuela de publicidad, tan solo es una sensación natural. Ya es algo la postura de un auditorio predispuesto a ver ficción, pero la de las personas que miran, atienden y escuchan consejos, reflexiones o pensamientos para aplicárselos a ellos mismos es otra situación totalmente diferente. Hay que buscar al máximo la proximidad.

Está claro que no quiero hacer una acción comercial, pero sí quiero comunicarme de la mejor manera posible, y, en consecuencia, hecha esta reflexión, optaré por la discreción de entretiempo, que es la salida airosa para que las imágenes sean duraderas. Vestir según nuestro propio estilo personal. Haré más adelante un apunte al respecto. La imagen que proyectamos debe ser coherente con el discurso.

Resumimos lo que tenemos hasta ahora:

- Ya tengo claro que haré un libro con todo lo que podría decir sobre comunicación en público cara a cara.
- Creo que tengo que hacer una presentación de este libro similar a las que he hecho en otras ocasiones.
- Sé que la presentación en estos tiempos no puede prescindir de la red. Una universidad abierta como la catalana, la UOC, puede tener un papel importante en su difusión.
- El público son caras y más caras que van apareciendo en mi mente y me muestran un abigarrado mosaico de expectativas.
- Pienso desde un idioma en todos los idiomas.
- Incluso veo los colores de los vestidos que llevan. Debo imaginarlo.

Quiero explicar qué hay que hacer, qué haré yo, con la ayuda de mi equipo, para preparar esta presentación y, de acuerdo con ello, explicaré minuciosamente qué se siente, qué se puede pensar y que deberé preparar para que la comunicación sea un éxito.

Y de repente pienso... ¡el título!

Ya hace varios años compré un libro, que debe de estar todavía en mi medio ordenada biblioteca, que trata sobre la búsqueda del título del propio libro. El tema no es fácil.

Recuerdo un ejercicio de formación para directivos, que inventamos hace un tiempo con mi equipo, haciendo de alquimistas de las dinámicas de la formación para directivos, llamado *Cinco personajes en busca del éxito*, rememorando descaradamente a Pirandello.

Siempre me ha gustado este reto de poner nombre a las cosas. Esto ahora se llama *naming*, y

alguna vez he trabajado en esta tarea. Y es que el nombre de las cosas, como el título de los artículos o de un libro, es la primera impresión que recibimos y no tenemos nunca la ocasión de volver a provocar una primera impresión.

El título para el libro y para la presentación. Claro, la presentación podría ser algo así como *Presentación del libro... de...* Esto es lo que siempre se ha hecho, y no debe de ser lo mejor. Habrá que pensar un título del acto y como subtítulo, el del libro.

- *Hablar en público*, se entiende pero no parece muy impactante.
- *Comunicación cara a cara*, también se entiende, pero da un poco de miedo. Es pretencioso y parece demasiado académico. Aunque estemos en un ámbito universitario, siempre es máspreciado un documento de estudio con un título sugerente.
- *Comunicar*, habrá millones de entradas en la red como esta.
- *Te escucho si te hablo...*, un poco poético, bonito, pero, no sé...
- Prescindamos de todo aquello de... *Todo lo que quería saber de... y no se atrevió preguntarlo*. Siempre me ha parecido genial por la pasión que siento por Woody Allen, pero es una utilización aprovechada del genio de otro.
- *Comunicar en público en siete días*, no... Tampoco me gustan las mentiras. Debe de ser una herencia de la Escola Pía en la que me crié y, aunque no soy religioso, me ha quedado la moral cristiana bien impregnada.
- No creo en los libros de autoayuda... *Hablar para mejorar profesionalmente...*

Tendré que hablar con mis amigos y colaboradores. El amigo José Luis, de quien aprendí muchas cosas; Xavier, que fue compañero de nervios y de las primeras charlas en público, seguro que tendrán una opinión cualificada...

Ahora me viene a la mente una frase que leí, no recuerdo el autor...: «El hombre es un dios si sueña y es un mendigo si reflexiona».

El sueño, sin embargo, debe estar presente en nuestras iniciativas. La humildad de evitar la prepotencia es fruto de la reflexión. Hay que pensar siempre que el público se merece lo mejor que le podamos dar, y toda ayuda es poca para no fallar. La combinación de tener un sueño, un horizonte alto y ambición y reflexión, además de practicidad y método es el camino del éxito.

El objetivo... Reflexiono y tengo claro el objetivo del libro, que, en este caso, coincide parcialmente con la presentación.

El libro quiere ordenar las ideas para que todos puedan tener muy clara la estructura de un discurso, de una presentación, de una charla informal o formal, de un mitin político, de una sinfonía. Este es el objetivo real del libro.

Hay que definir las partes y ofrecer un orden con cuestiones que hay que tener presentes en cada uno de los momentos del discurso.

La naturalidad, huyendo de los tópicos y las imitaciones protocolarias, nos hace superar el primer escollo de nuestra comunicación. Mostrarnos como somos e ir practicando para alcanzar la autenticidad. Un ejemplo deportivo: sabemos que el esquiador tiene unos inicios algo incómodos. Hace cuña, baja pistas azules y alguna de roja. Ya se encuentra en paralelo

clavando cantos, y fortaleciendo las piernas, que le ayudan a hacer bajadas armónicas. Esta es la meta. Siempre podemos comunicar. Es más, todos sabemos que no es posible no comunicar. Siempre te deslizas por la nieve; con tu estilo para bajar más o menos perfeccionado, bajas.

Imaginemos que ponemos una persona en un escenario. No dice nada. Mira, pasea o está quieta. Ríe, está seria, llora, grita. No hace nada... pero al mismo tiempo, haga lo que haga, está diciendo algo: estoy contento, estoy triste, me duele, estoy rabioso, tengo vergüenza, no sé qué decir... Uno de los principios de la programación neurolingüística (PNL) es que siempre comunicamos. Solo una mirada expresa emociones. Paul Ekman, profesor de psicología, detecta la participación de la mirada en la configuración de seis emociones básicas: la sorpresa, el miedo, el enojo, la rabia, la felicidad y la tristeza. Pues puede que sea así. Yo añadiría la indiferencia y el aburrimiento.

En un colectivo, incluso con la ausencia, se comunica. Pero... ¿y la presentación del libro?

Aquí puedo profundizar, ya que ahora estoy en el momento preciso para definirlo. El autor, yo, pienso. No se trata tan solo de presentar un libro. Puede ser un acto social, una fiesta con conocidos, un motivo, un pretexto para dar a conocer el trabajo que estoy haciendo desde hace treinta años, y quiero seguir haciendo, sumando detalles nuevos fruto de las experiencias que vivo. He ido tomando apuntes para los próximos treinta años, y pienso que presentar un libro que pretende ser útil y orientado al futuro es una buena manera de proyectarte, porque significa renovar ilusiones. Es importante tener el material ordenado para poder hacerlo visible en el tiempo, para que pueda ayudar a los demás. No todo el mundo tiene el privilegio de hacer cursos y algo les puede quedar de la exposición y la lectura de este libro.

Por otra parte, si no tienes una fecha, un reto concreto, será difícil que des por terminado un trabajo. Siempre queremos corregir, completar, dar un nuevo giro a lo que hacemos o decimos. Nunca ha sido más cierta la afirmación de que haciendo una presentación aprendo cada día. Lugares diversos, públicos diferentes, temas comprometidos, estados de ánimo, logística errónea, retos alcanzados... Siempre tenemos un sentimiento de perfección en lo que hacemos, que en muchos casos es perjudicial. Algunos lo llaman complicarse la vida. Pero puedo asegurar que quien hace de un tema como este un trabajo no es capaz de conformarse con repetir lo mismo que ayer. La planificación con tiempo, ir completando etapas y hacer cierto el dicho de que lo mejor es enemigo de lo bueno, son la guía de una buena presentación.

Podemos pensar ahora en los criterios de hace un par de décadas. Puede parecernos que en temas de comunicación cara a cara todo puede seguir igual que hasta ahora, pero no es así. Hace pocos años, en una clase de cualquier universidad, al inicio se presentaban uno o dos alumnos y te decían: «¿Me permite que grabe la sesión?». En mi caso siempre decía que sí. Situaban la grabadora en el lugar más adecuado y al finalizar daban las gracias.

Hoy, si vas a cualquier aula, corres el riesgo de salir en YouTube casi simultáneamente y sin saberlo. No debemos condicionar la relación con el auditorio, pero sí podemos difundir un mensaje a todas las redes sociales que nos rodean.

Al fin y al cabo, lo que quiero hacer en esta presentación, y en todas, es comunicar. Si llega a más gente de la que está presente, mejor. Querré hacer evidente:

- Que hay un método.
- Que es simple, no sencillo.
- Que está recogido en un libro.
- Que el libro es visual y puede ser auditivo.
- Que no es dogmático ni definitivo.
- Que la misma presentación evidencia lo que dice el libro.

Hace falta, pues, que haga un resumen de estas primeras frases para convertirla en una sola. Un objetivo de la presentación se debe dibujar como un eslogan. Debe ser una recopilación de consejos para encontrar un camino y progresar comunicando cara a cara.

Los 21 puntos para hablar en público, eso sí que podría ser una buena opción como título, aunque me hace pensar demasiado en la autoayuda o en las mentiras. Mejor, como título, optar por *Hablar en público, una partida de ping-pong*.

El número veintiuno quedará explicado en este libro, y espero que de manera bastante clara, y podría ser el eje del discurso que obligatoriamente deberé hacer el día de la presentación. Corresponde a las seis aperturas más las seis evidencias más los seis cierres más los tres públicos. Ya lo descubrirá el lector...

Llegados a este punto, hay que pensar especialmente en el mundo deportivo en el que estoy implicado desde hace muchos años en la faceta de la gestión de un club, y también en la de practicante de diversas disciplinas, como aficionado. Son constantes los momentos de comunicación cara a cara de los entrenadores o capitanes con los jugadores. Cada vez que lo hacen es para alcanzar un objetivo. Pensemos desde nuestra experiencia si hemos recibido alguna vez estímulos eficientes comunicativos en la práctica del deporte. Aquellos entrenadores o compañeros que nos animaban con algún gesto, palabra o mirada. Se comunicaban para estimularnos a ser mejores. También en el mundo del deporte los miembros de las directivas hacen declaraciones planificadas o repentinas, y tienen un determinado objetivo al que no siempre se llega.

Pero volvamos al título...

Por fin he podido hablar, explicar mi proyecto, recordar las anécdotas que nos hacen buscar el título como si fuera el nombre del futuro bebé que se discute rodeado de santorales y libros de un exotismo muy diverso. Finalmente pasa lo que también a las parejas les inspira a la hora de buscar nombre para el bebé. «¿Y si le llamamos como el abuelo?» Un buen amigo me comenta: «A mí me gustó el título que pusiste en la conferencia de la Escuela de Admin...».

Pues ya lo tenemos, es bastante claro y responde a la inquietud de esta reflexión.

Hace rato que pienso y planifico. No tenía título y, ahora, ya he decidido...

¿Hablar o comunicar?

Reflexiones en torno a hablar en público.

Porque explica el contenido de la idea principal.

COMUNICACIÓN

JORDI ADELL HERRERA
**¿HABLAR O
COMUNICAR?**

Prólogo de Alfredo Rocafort Nicolau



 EDITORIAL UOC

 5h

Conversaciones con Johan Cruyff

—Johan, no sé si te molestan mucho las continuas imitaciones sobre tu manera de expresarte.

—*No, algunos lo hacen bien...*

—De hecho tú tienes una personalidad fuerte que, además, se manifiesta en lo que podría ser un lenguaje propio...

—*Es único, pero me entienden, siempre me entienden.*

—Es cierto, comunicas. Este es el factor clave de la relación humana. Cuando tratamos los temas de hablar en público, el factor fundamental es que se transmitan las ideas.

—*Todo es mejorable y, depende del idioma que uso, cambio...*

—Además del idioma, la estructura de la comunicación es la clave. Vamos a desarrollarlo en este libro.

—Prometo leerlo, Jordi. Veremos qué efecto me hace. A los alumnos les sirve... dicen.

—La estructura no cambia la personalidad del orador, tan solo le da ayudas para hacer más fluido el entendimiento. El auditorio lo agradece. Gracias por tu apoyo.

Johan Cruyff respondía así a mis preguntas en las charlas que se organizaban habitualmente con los alumnos del Johan Cruyff Institute (figura 2). En ellas se habla de *management* deportivo y se discutían, especialmente, cuestiones en torno al liderazgo, la motivación y el tratamiento de las diferencias en los equipos deportivos y de trabajo en las organizaciones.

Johan ya no está con nosotros, pero estas palabras, como las muchas conversaciones que tuvimos con grupos docentes y alumnos, nos dejan el sentimiento de agradecimiento a su generosidad y genialidad como persona y, obviamente, como deportista.

Figura 2



No conocemos a muchas personas que han sido creadoras de un idioma. De un código de transmisión de ideas peculiar y que tiene éxito entre el público. Él fue una muestra destacada. Pienso, sin embargo, que no fue suficientemente comprendido por una parte de la población. Los personajes públicos con ideas innovadoras y rompedoras despiertan opiniones opuestas. A una distancia corta, todos los que lo conocimos coincidimos en su cordialidad y afecto. En actuaciones públicas, su fuerte personalidad podía condicionar el juicio que se hacía de él. Fue un gran innovador y el mundo del deporte profesional lo tendrá durante años como referente.

Público, estructuración, objetivo

Continuemos, pues, ya que no hemos hecho más que iniciar esta preparación. Me pregunto si a la hora de editar el libro en papel se entenderá que la portada esté reproducida también en el interior. De hecho, lo ideal sería que la portada exterior fuera en blanco, ya que el proceso de definición de esta se va forjando durante el primer capítulo. Bueno, es un tema de detalle, pero reafirma la idea de que todo puede ser diferente aunque las exigencias y las costumbres nos fueren a adaptarnos si son temas menores. No hay que luchar por naderías o por el puro capricho de ser diferentes. Pensemos sin ataduras y hagamos posible la realización de las cosas. En este caso, del libro.

Ya tenemos el tema. Estamos pensando en el público y el título como objetivo en forma de eslogan, y ahora hay que visualizar el espacio. No siempre sabemos anticipadamente el lugar donde tendremos que hacer una determinada presentación. Y sí, es importante. No es un detalle cualquiera de última hora. El lugar te inspira para poder hacer una cosa u otra. A menudo se trata de situarse detrás de un atril, y entonces habrá que pensar si estará demasiado alto y, si es así, tendremos que pedir un alizador y que los altavoces estén ajustados. La pregunta siguiente que nos hacemos es: ¿tienen pantallas para las proyecciones? Son el mínimo de nivel de primaria que debe exigirse. Y también tenemos que ver las dimensiones del espacio y el protagonismo que debemos dar a la imagen, el volumen de público.

Aquí juegan muchos factores: la luz, la orientación de las sillas o las mesas respecto a la puerta de entrada, las ventanas, los espacios de los pasillos... No estoy haciendo una revisión de seguridad, pero sí que de alguna manera es como si fuéramos bomberos, que buscan en los actos públicos la previsión para evitar accidentes. Tendríamos que pensar si la comunicación encontrará, o no, obstáculos para que el público asistente la reciba sin problemas.

Pienso en la presentación de un libro que hice en el aula magna de la Escuela de Empresariales de la Universidad de Barcelona. Conocía perfectamente el aula, el ruido que hacía la tarima, cómo era la visión desde el piso más alto, las luces, la pantalla, las cortinas de las ventanas que, si no estuvieran, dejarían deslumbrado al público a una hora determinada... todo; también el sonido por haber hecho diez o doce conferencias y clases en la misma aula, con el atril que no utilicé nunca. Todos los detalles. La presentación, pues, era un acto que para mí tenía una importancia especial y pensé que si podía hacerla en este marco sería lo más adecuado, ya que el tema que había escrito tenía espíritu docente y la Escuela Universitaria me había acogido durante muchos años como profesor de los másteres que organizaba.

Todo listo. Y dos días antes pruebas de sonido de una voz en *off* que simulaba un arquitecto del siglo I a. C. que dialogaba conmigo haciendo preguntas y dándome respuestas. La grabación fue exquisita; mi amigo Luis, con voz y tono de actor de teatro clásico, era el arquitecto romano. Una hora antes de las siete de la tarde se hizo una última prueba para ajustar volúmenes. Todo correcto.

Se inicia la presentación y la primera pregunta no suena... Mi caminar en medio del aula, con el sonido de la tarima, y la apariencia de seguridad que transmitía no hicieron notar el error. Repito la pregunta esperando la respuesta y me doy cuenta de que no habrá respuesta por las discretas señales que me hace mi colaboradora, Isabel, desde control. No hay problema, interpreto pregunta y respuesta y continúo la presentación. Nadie ve nada extraño. ¿Por qué? Por dos cosas fundamentales: en primer lugar, porque no utilizaba un atril, lo que me habría hecho sentir como un pájaro enjaulado a la espera de su rescate. En segundo lugar, porque ya pensaba entonces que los medios son un apoyo y que lo que realmente comunica es la persona.

De hecho, un tercer detalle resultó de gran ayuda y fue el conocimiento del espacio, que me hizo sentir cómodo en el movimiento. Este ejemplo puede ilustrar el hecho de que conocer el lugar y los detalles logísticos, *setting*, lo llaman, es vital.

El público merece respeto. Si invitamos a cenar a unos amigos a nuestra casa, por más confianza que tengamos, los querremos obsequiar con las mejores habilidades culinarias que nos sea posible, pensaremos en las bebidas, pondremos los mejores manteles y lo ordenaremos todo y organizaremos los espacios para que tengan una estancia cómoda y agradable. Queremos a nuestros amigos.

¿Qué hacemos con nuestro público? No vale decir eso de que son compañeros de trabajo y que nos vemos cada día. Cada día no haces una presentación para regalarles algo especial que has preparado para ellos, una idea ordenada para que puedan disfrutar de ella, un procedimiento que debemos implementar. Y queremos que ellos vean con buenos ojos lo que hacemos porque creemos que es algo que ayudará realmente al colectivo.

Tenemos, pues, que preparar, si somos justos con nuestro auditorio, el espacio pensando en los detalles que influirán en el éxito de nuestra comunicación.

Hace un buen rato que estamos allí y no tenemos ni idea de cuáles serán las palabras que diremos... No debe preocuparnos. Palabras, tenemos muchas y ya nos vendrán a la mente las más interesantes en el momento de hacer la preparación; el resto fluirá sin problemas.

Yo veo ahora mi club. Me gustaría disponer de este espacio. Pienso hacer algo un poco diferente de lo que se espera de una presentación de libro. El Laietà ha sido el club de mi vida. Hace cincuenta años que soy socio; puedo decir que he tenido una vida allí, participo activamente ayudando en lo que puedo y lo hago porque para mí es como si ayudara en casa. Este libro pretende ayudar a todas las personas, profesionales o no, que tienen que situarse delante de un auditorio para explicar algo. Quiero acogerlos en casa. El club, para mí, como autor que soy, es el mejor lugar.

Una imagen me ha acompañado durante todos estos años de profesor de oratoria —expresión totalmente *retro*, pero que tiene un encanto especial—: la imagen de un señor subido a una escalera en el Speaker's Corner (figura 3). He dibujado una representación de este instante del pasado para mostrar el deseo que tengo de comunicar.

Los que han sido alumnos míos habrán reconocido una de mis imágenes constantes. Sobre esta representación siempre anoto tres consejos:

- 1) Hablar de lo que conocemos.
- 2) Tener ganas de explicarlo.

3) Ser capaz de profundizar en el tema.

El espíritu del Speaker's Corner se instauró a finales del siglo XIX en Londres, concretamente en Hyde Park, y nació como consecuencia de una revuelta ciudadana en Gran Bretaña en la que se pedía una reforma democrática y el derecho a hablar.

Figura 3. Speaker's Corner. Todo el mundo puede comunicar



Un siglo más tarde fui, como la mayoría de los lectores de este libro que habrán paseado alguna vez por allí, y recuerdo haber subido a una escalera pequeña y hablar durante unos momentos, en los años setenta. Siempre se forma un pequeño círculo, que en mi caso se deshizo en unos instantes, ya que mi idioma —yo hablaba en catalán— no era suficientemente conocido. Era, sin embargo, un signo de libertad. Saliendo de momentos de silencios obligados en España, el hecho de sentir la libertad a cielo abierto, con el frío en la cara y la luz brumosa de aquel espacio verde, me impresionó.

Este dibujo que improvisé y añadido representa aquella época y creo que es una buena forma para no olvidar nunca la idea de libertad y de deseo de comunicarse... Y de escuchar, con respeto, sean cuales sean las ideas que se expresan.

La presentación debe ser una recreación de Hyde Park. Está claro: unas escaleras situadas de manera dispersa, con pedazos de césped en el suelo, no sé si con algún árbol, o quizás, si lo hago en el exterior, ya tengo el decorado hecho, con micrófonos preparados para que todos tengan la oportunidad de tomar la palabra, comunicar sentimientos, ideas, impresiones,

anécdotas...

Hablamos de la idea con mi equipo. De entrada, entusiasmo. Inmediatamente, el pensamiento práctico. Isabel dice: «Si se hace en el Club Laietà, ningún problema. Tenemos a Oscar, el gerente del club, que es un *fuera de serie*». En referencia a su actitud y empuje, es muy difícil no conseguir algo si tienes ganas de hacerlo y pones esfuerzo para alcanzarlo.

Tanto si sale mejor como peor, el público aprecia la actitud. Incluso si algo no encaja en la dinámica prevista, el auditorio lo ve como una manifestación de que el orador, el presentador, es humano y eso lo acerca más a él. Todo tiene un límite razonable, es evidente, porque si todo es un desastre se cruza la línea de la profesionalidad y entonces parece una pérdida de tiempo.

Visualizo el espacio: planta baja, pista al lado de... puede ser el jardín, pero habrá que reubicar sillas, mesas y sofás. Crear un miniescenario y los espacios de los diferentes oradores, que dirán su opinión..., la luz puede ser un foco móvil para ir centrando la atención en diferentes lugares, mesas para las copas, o... un pastel. Mi primer libro se presentó el día de mi cumpleaños con un pastel gigante que era la portada del libro. No sé, podría repetir la idea. ¡Ahora soy amigo de un pastelero del club que sería feliz haciendo eso! Y yo también. Puede ser una buena idea.

Habrà que ver si alguien presenta el acto. La idea es que yo hablo y doy paso a las diversas intervenciones, todo ello en una dinámica de estar de pie y con bebidas en la mano. Pero si tenemos bebidas en la mano no podemos llevar en la otra el libro con comodidad. Habrà que pensarlo bien. El libro estará a disposición de los asistentes en algún lugar de la entrada en el piso de arriba.

Todo ello si la época y el clima lo permiten; si no, podremos cambiarlo por la pérgola y nos situaremos plenamente en el jardín. Veremos más adelante el problema de las firmas por parte del autor. Siempre he pensado que habría que inventar algo nuevo. No sé, ya veremos cómo lo hacemos. Estamos, pues, en la fase del final del punto cero. Ahora recapitularemos y podremos iniciar la preparación del discurso. Tenemos:

- El tema, que está bastante claro.
- El público al que irá dirigida la presentación, que coincide claramente con el público al que irá dirigido el libro.
- El título, que es el eslogan del objetivo de la presentación.
- La visualización del espacio. Nuestras abuelas dirían que «el mantel de hilo para los invitados a casa».

De hecho lo estamos haciendo bien. Lo más importante es el receptor, el público, lo primero que debemos interiorizar.

A continuación detallaré en este libro las líneas básicas de un método que he ido aprendiendo de maestros y costumbres, de experiencias y observaciones, y que no he publicado de forma completa ya que está en constante proceso de revisión y adaptación a los diferentes colectivos. Pretende mejorar los niveles de comunicación y de presentación en público a los que se ven obligados nuestros directivos para provocar el cambio mediante el aprendizaje de los auditorios —trabajadores u otros colectivos. Los directores deportivos, los

entrenadores, las personas que han de informar, formar o motivar equipos, deben tratar de gestionar de la mejor manera posible la comunicación cara a cara.

He concluido estas ideas con la experiencia que se alcanza con la base metodológica del entrenamiento continuo, que está dando resultados visibles a aquellos que lo implementan en sus organizaciones, con esfuerzo y un poco de ayuda por mi parte o por profesionales de la comunicación que lo aplican. Por medio del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. Por medio del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos hacer. Por medio del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. Por medio del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso de mejora del entorno. Dentro de cada uno de nosotros hay un deseo profundo por este tipo de aprendizaje.

En un mundo empresarial cambiante se quiere saber más. La incertidumbre es consustancial en el pensamiento del hombre de empresa y preside no pocos de sus razonamientos.

Se persigue el saber, pero afirmar el deseo de saber es una afirmación incompleta. Se puede buscar el saber por el saber, saber para jugar o saber para aplicar. La primera búsqueda lleva al disfrute personal de planteamientos empresariales intelectualizados. Es bueno para el investigador a corto plazo, ya que acumula datos y conocimientos que, en el momento adecuado, lo llevarán a nuevas relaciones y que acabará sabiendo aplicar.

En el segundo caso, saber para jugar, se trata de algo que ocurre en nuestro entorno empresarial y conlleva un coste como peaje de la moda pasajera o del deseo de lucirse de algunos profesionales de empresa.

Es el tercer caso, la búsqueda del saber para aplicar, la que me ocupa en esta investigación y sobre la que aportó estas reflexiones para ser útiles a quien quiera acercarse a esta acepción del saber, en la línea de los principios que inspiran mi reflexión.

La negación o la postura esquivada ante las intervenciones en público demuestra una respuesta emocional que corta de raíz muchas oportunidades sociales y empresariales. Son nervios, falta de costumbre o miedo escénico. En realidad, detrás de esa negación solo se esconde nuestra propia inseguridad. Es natural; todos buscamos nuestra zona cómoda y lo nuevo nos asusta. Que lo haga otro... si podemos escaparnos del compromiso.

¡Cuántas ocasiones perdidas, cuántas veces hemos dejado de decir, de comunicar nuestros pensamientos, nuestros sentimientos, nuestras convicciones!

«¿Es fácil?», me preguntan a menudo. Mi respuesta es que sí, es fácil, pero requiere un cierto estudio.

Hacen falta ciertas técnicas, una metodología adecuada y algún punto de apoyo para vencer esta inseguridad. Esto es el inicio. Después practicar, practicar y, finalmente, practicar. Conviene añadir a todo ello un gran respeto e incluso afecto hacia el público, y prepararse a conciencia.

«¿Para todos aplicaremos el mismo método?», sería la siguiente pregunta.

La respuesta que doy es que se puede adaptar a las necesidades individuales, pero realmente se trata de dotar al público de guías con la correspondiente reflexión para canalizar nuestra propia comunicación.

Para comunicar, siendo un buen orador, hay una fórmula infalible: ser uno mismo (figura 4).

Figura 4. Tener claro los objetivos



En las sesiones de aprendizaje, o de entrenamiento, como prefiero llamarlas, utilizo la mítica frase del músico de *rock* Miguel Ríos: «Esta es mi filosofía, buena o mala, pero mía...». Con esto quiero expresar mi convencimiento de que los métodos, las guías, las técnicas, los consejos deben aceptarse como esto, como consejos y guías, y no convertirlos en normas de obligado cumplimiento. Sin embargo, constato que son pocos los casos en los que un buen orador puede huir de las seis aperturas, los seis tipos de evidencias o los seis cierres que explicaremos a continuación, si quiere brillar en la charla.

1. Objetivos generales

Un momento de atención... ¿Cuáles son los objetivos generales de las presentaciones profesionales?

A la hora de hacer presentaciones en público se distinguen cuatro objetivos generales. Estos objetivos no son excluyentes, pero normalmente uno de estos suele dominar. Son los siguientes:

- **Informar:** Consiste en proporcionar información o ideas con vistas a aumentar los conocimientos o la comprensión de un tema. En este caso, se explica cómo se hace algo, en qué consiste, cómo funciona.
- **Persuadir:** Consiste en influir sobre las creencias, actitudes o sentimientos de la gente respecto a una materia determinada.

- Incitar: Se trata de influir en las acciones de la gente. A veces, como paso previo, se pide cambiar las actitudes, pero otras veces las personas ya se sienten tal como al orador le interesa que estén. Se trata de motivar a las personas a la acción, como comprar un producto, firmar una protesta...
- Entretener: Consiste en distraer o entretener a un grupo o dirigir un ritual social en un grupo, como sería otorgar un premio, conmemorar un evento...

2. Los objetivos específicos

Un objetivo específico es el que delimita un objetivo general relacionado con el tema concreto de la presentación y el resultado que debe tener en los oyentes.

Es útil escribir un objetivo específico con una frase que incluya una indicación del objetivo general, el aspecto del tema que se tratará y, opcionalmente, una referencia a la composición del auditorio. La firmeza en los planteamientos quedará así garantizada. La utilidad del tiempo del orador y del auditorio se conseguirá plenamente y se mantendrá la imagen adecuada de la organización y del orador.

El orador no divaga, ya que sabe que hay un tiempo limitado. Normalmente es así o debería serlo en charlas profesionales. El orador debe conseguir su objetivo en el tiempo de que dispone. En una charla deportiva, por ejemplo, si el entrenador no concreta en el momento de salir los jugadores en el campo de juego, si se dedica a hacer teoría del deporte, ofrecerá poca comunicación operativa y la ayuda que dará al equipo será poca.

Para preservar y ennoblecer la imagen del orador, se recomienda no memorizar ni leer textualmente, y aplicar diversas formas de entrenamiento.

3. Estructuración

Cualquier método de formación tiene unos momentos en que se vende la idea. En este caso, he diseñado la fórmula de persuasión para el alumno ofreciendo un regalo. Se trata de calmarlo los minutos iniciales de la charla. Si tiene delante un camino claro para transitar su discurso, aunque esté inquieto, cuenta con una ayuda para ir tirando sin muchos obstáculos. La apertura, las evidencias, el cierre... son pasos que le dan seguridad. Si lo consigue, la confianza se transforma en firmeza de planteamientos, imagen sólida y resultado útil, los tres principios que defienden en todas las teorías profesionales, que son los viejos principios de Marco Vitruvio Polión, arquitecto —romano o veronés... no está claro— que en el siglo I a. C. formuló sus principios de arquitectura, que yo me permito aplicar al *management* y la comunicación. Son: *utilitas*, *firmitas* y *venustas*. Es decir: ser útil, ser de larga duración y ser comunicado con estética, adecuadamente. *De Estratega a Archîtexto* es un libro que publiqué hace varios años y allí comparo los principios de arquitectura con la gestión directiva virtuosa, pensando en la comunicación interna de las organizaciones.¹

La estructura de la exposición que planteo se soporta en las tres estrellas de ocho puntas

como aportación visual —imagen— al aprendizaje. Y para estructurar la presentación hay que iniciar con una apertura.

Ahora, y no antes de tener estos puntos iniciales muy claros, o con toda la certeza posible, tenemos que empezar a pensar en las palabras.

«Qué importa mi boca cerrada; cuando piensas con el alma, te oyen», decía José Luis Sampedro, gran profesor, escritor, humanista. Fue un hombre sabio.

1. Jordi Adell Herrera (2002). *De Estratega a Archîecto. Una nueva visión de la labor directiva*. Management & Empresa. Barcelona: Editorial Universitaria de Estudios Empresariales. Se puede descargar en mi web.

Apertura

La vida tiene momentos mágicos. Y en estos momentos, para el autor de estas palabras encadenadas, es casi tan perfecta como en las películas. Pero las películas siempre tienen algo que no tiene la vida: música de fondo.

Música para transmitir impresiones, sentimientos, emociones, sensaciones; música para anunciar el futuro inmediato. En la vida, esto no es posible siempre, salvo cuando estás haciendo un discurso. En este caso puedes preparar al público de muchas maneras, también con música, para transportarlo al espacio con las impresiones, sentimientos, emociones y sensaciones que te parece que le pueden ayudar a vivir tus ideas como tuyas, o cercanas a las tuyas.

Así pues, pensemos en esta música obligada en forma de estructura de nuestro discurso.

La cosa ya funciona. Ya tenemos el marco de actuación. Ya sabemos cuál será el público. Tenemos claro el objetivo, y hemos visualizado el espacio para hacer nuestra comunicación. Intentamos que sea lo más real posible.

Todo esto es un paso previo a la preparación concreta de nuestra intervención. La prepararemos con cuidado y llegará al público causando la respuesta adecuada. Cualquier presentación en público, como las novelas y la mayoría de las películas, tiene tres partes: apertura, evidencias y cierre.

Una vez hemos visto el capítulo anterior y ya tenemos pensados el público y el objetivo, ahora hay que anotar el objetivo de la comunicación en dos, tres o cuatro palabras.

Hablemos de la apertura. La función de la apertura es clara: crear en el auditorio el interés por lo que se comentará a continuación. El orador debe conseguir que todos y cada uno de los asistentes piensen: «Me alegro de haber asistido a esta charla... ¡esto prométele!».

Esta es la función principal del comienzo. El público deja de pensar en sus problemas, sus preocupaciones, y se centra definitiva y exclusivamente en la comunicación, porque el orador tiende los hilos para atraparlo.

«Una buena película debe comenzar con un terremoto y después... continuar subiendo.»

Cecil B. DeMile

Aplicar esta cita del cineasta a la oratoria es una buena fórmula para enganchar al público. O esta otra para manifestar el deseo de la diferencia:

«Los peces mueren boca arriba y suben a la superficie. Es su manera de caer.»

¿Y cómo podemos atraparlos? Pues de seis maneras diferentes:

1) Afirmación imprevista: Se trata de decir algo que esté fuera de lo que se espera del orador, o bien por la temática o por el contenido. Por ejemplo: «Aquí tenemos un grave problema...». Si no hay ningún problema, el objetivo es desconcertar al público asistente.

2) Pregunta: Consiste en implicar a todo el público de inmediato. Obligadamente, los asistentes tienen que responder a la pregunta. Por ejemplo: «¿Alguien tiene un disco de treinta y tres revoluciones en casa?». Y entonces todos piensan en discos y ya se encuentran en el entorno musical que queremos.

Si preguntamos: «¿Tienen muebles antiguos en casa?», todo el mundo pensará en el mobiliario, el de su abuela, lo que le gustaría tener o la última estantería que ha tenido que instalar con llaves *allen* que le han dejado los dedos perjudicados... Todo el mundo pensará en muebles. Y ya tenemos al público donde lo queremos. Si es que queremos que piensen en eso, claro. Es imposible abstraerse de pensar ante una pregunta bien hecha y clara.

3) Elogio: Es difícil de hacer ya que debe ser muy sincero y evidente. La principal dificultad que tiene este paso es evitar el tópico. Todos recordamos el «Viva Honduras... perdón, viva El Salvador». Es una clara muestra de afirmaciones protocolarias sin sentimiento real. Desde mi punto de vista es lo menos recomendable de hacer para empezar. Podemos hacer elogios si ya tenemos al público seducido, pero al inicio es difícil que sea efectivo.

4) Misterio: Empezar con una frase o palabra misteriosa en la pizarra, el retroproyector o la pantalla informática, o contar una historia intrigante. El público se hace una pregunta: «¿Qué significa esto?».

5) Cita: Si puede ser un tanto original... Decirla lentamente, repetirla dos o tres veces. La cita nos concentra, ya que tiene un contenido intelectual alto y aporta un toque de calidad. Evitar las que son tópicas, como por ejemplo: «Caminante no hay camino, se hace camino al andar».

6) Caso, incidente: Es lo más recomendable para iniciarse a la hora de hablar en público, y como se habla de algo vivido, real para el orador, no se olvida, se vive y, de hecho, se difuminan los nervios con mucha rapidez. El público tiene tendencia a querer saber cosas, incluso, de carácter privado de la persona que tiene delante comunicando algo. A unos más que a otros, pero a todos nos mueve una cierta curiosidad. Contar una vivencia siempre llama la atención y despierta el interés. Hay incidentes mejores o peores, pero como concepto hay que comentar que es muy útil, y fácil, ya que no tenemos que ensayar, explicamos lo que la memoria nos dicta.

En cualquier caso, todas las aperturas deben tener una relación directa con el tema que debemos tratar. Una relación, si conviene, un tanto tangencial, pero siempre evidente, ya que de lo contrario se trata de una apertura espectáculo que capta la atención pero descalifica al orador.

En todo caso, es importante evitar considerar como apertura los saludos iniciales. No deben constituir la auténtica apertura, sino formar parte de la cortesía. La comunicación se inicia una vez acabado el protocolo.

Por otra parte, anunciar reiteradamente el tema del que tratará la charla es contraproducente. El público puede pensar: «Eso a mí no me interesa». «Les hablaré de...» como inicio es una mala práctica porque no siempre seducirá al auditorio. Debería ser un anuncio del tipo afirmación sorprendente.

Hay algún autor que defiende lo de «Primero dígales sobre qué hablará y al final recuérdelos sobre qué ha hablado». No estoy en absoluto de acuerdo. Podría estarlo en la parte final en una de las modalidades de cierre que llamo resumen, sin embargo, desde mi experiencia, la primera parte de la afirmación es contraproducente. Como público no tenemos un libro delante, donde hay un índice. Tenemos una persona que nos comunica, que es como si nos estuviera contando el libro y pasando las páginas una por una. Estamos con él todo el tiempo.

La apertura capta la atención y da confianza al orador (figura 5).

Figura 5. Aperturas



Resumiendo, hemos dicho que no es aconsejable empezar, como es muy habitual, con lo de «Me llamo... y les hablaré de...». Esto puede no *llamar la atención ni despertar el interés*. Todo el mundo sabe quiénes somos y de qué hablaremos. Casi siempre se sabe. Las primeras palabras que diremos deben causar impacto, ser una llamada de atención..., que la gente que nos escucha piense «Puede ser interesante, estoy contento de estar aquí...».

Todo el mundo se olvida en este momento de sus problemas particulares y se concentra en el

orador. Abrimos una ventana ante cada una de las personas que han venido a la charla y nos miran, quieren saber más.

Y pensamos en las palabras, pero sin concederles una categoría de elementos clave. El orador debe situarse en una posición de ayuda al público. Tiene profundamente ligadas las ideas y vierte de golpe unas palabras que volarán por el espacio de la sala del auditorio como una catarata de sonidos que tienen significado en el oído de los receptores. Es un acto de generosidad que implica el esfuerzo de hacer una acción contundente.

Desde el club donde quiero hacer esta presentación, en Barcelona, veo el Observatorio Fabra, en el Tibidabo. Hace unos veranos asistí a una cena de aquellos que llaman *a la fresca*, donde se hablaba de astronomía y tenías la posibilidad de mirar por el telescopio la estrella elegida para esa noche. Allí, pues, en un ambiente de verano con la ciudad a los pies y el firmamento muy presente, iniciamos la fiesta con velas, antorchas y una conversación tranquila. En el momento del café vimos subir pausadamente a la tarima —escenario improvisado— a un señor que se acerca al micrófono y nos mira. Las voces fueron bajando de volumen y, cuando los protagonistas estaban en silencio y tan solo se escuchaba el viento, el orador dijo con voz calmada, sin estridencias y muy despacio: «Un árbol es verde».

Las cucharillas se inmovilizaron de golpe.

«Si te alejas un poco y ves un conjunto de árboles, también los ves de color verde y si tomas distancia y ves el bosque ves una mancha verde, sin fisuras, una continua mancha verde.»

Apertura extraordinaria para hablar de astronomía.

Continuó:

«¿Se han preguntado por qué al mirar el cielo esta noche lo vemos en su mayor parte negro? Sabemos que las estrellas son infinitas, por lo que deberían inundarnos con una luz continua.»

Esta es la apertura que nos tuvo a todo el público mirando el cielo al minuto de haber iniciado la charla, que fue memorable. La hizo Antonio Bernal González, astrónomo colombiano que se ocupa de la divulgación en el Observatorio Fabra.

Nos explicó a continuación cómo desde Praga, en el siglo XVII, Kepler intentó encontrar respuestas a esta pregunta que ya se había hecho Thomas Digges en el siglo XVI, y que Edgar Allan Poe, el poeta, trató de dar soluciones, como Halley y Chesseau, pero que hasta que Heinrich Olbers, conocido por la paradoja de Olbers, formuló la expansión continua del universo, todo ha sido un misterio...

Pensé que seguro que tenía razón y que para mí siempre será un misterio, y ahora ya tengo un referente para que me lo explique, el profesor Bernal, que es un gran comunicador de su sabiduría —tengo que hacerle llegar este libro, seguro que le gustará.

«Un árbol es verde», lo recordaré como ejemplo de una extraordinaria apertura, y ahora lo

harán mis alumnos y los lectores de este libro. Una afirmación sorprendente y un misterio, todo mezclado en cuatro palabras bien dichas.¹

He mencionado las diferentes maneras de comunicar según el medio que utilizamos. Comento a menudo que un libro tiene un índice, y está bien que así sea, pero que en una presentación en Power Point o Prezi, si lo que hacemos es situar un índice justo al inicio, rebajará el éxito sin haber dicho todavía nada. Todo el mundo busca el punto que le interesa, y en su punto catorce del índice, pensará que hasta el trece puede dormir. Entonces activa el mando a distancia invisible y se va a Sant Feliu de Guíxols, por decir un lugar bonito y atractivo, con la mente, mientras el orador está haciendo el discurso... No sé por qué, ya que no tengo nada especial en Sant Feliu de Guíxols, pero siempre menciono este pueblo. Cosas de mi repertorio.

Y, hablando de eso, comento que escribir cartas no es lo mismo que escribir un artículo, un libro o un correo..., que todo son letras y palabras, pero son maneras diferentes de comunicarse y hay que saberlo.

Una carta manuscrita tiene la letra, que si es en tinta de pluma es el no va más. En el papel que recibe el destinatario, puede apreciar la gota de la lágrima con la dilución de la tinta formando una pequeña nube, que es uno de los elementos comunicativos más potentes y que el correo electrónico difícilmente superará nunca... Y aquí me permito hacer una frase provocadora expresamente ya que hay que dar importancia al hecho: el papel que se recibe, ¿de qué color es?, ¿qué gramaje tiene?, ¿cómo está doblado?, ¿cómo era el sobre, y los sellos estaban... alineados o torcidos? Todo ello comunica, da pistas de los momentos que han rodeado esta voluntad de dirigirse a alguien. Solo con esta apreciación física, tridimensional, ya tiene un impacto.

Puedo escribir y hablar sobre ello, pero que no crea el lector que tengo la medida clara, ya que depende del otro, del momento que viva, del deseo que sienta y de la historia que se haya vivido, las experiencias anteriores.

Parece que las cartas físicas han caído en desuso. Escribir un correo, con calma, en un documento aparte que vas a leer, copiarás y enviarás después, tiene un cierto parecido con la carta de la que hablaba.

Falta, eso sí, la nube que desdibuja una palabra por el efecto de una lágrima.

Retomemos el hilo. Hay que pensar que en la estructura de una presentación no hay lugar para situar un índice al inicio. Podemos haber convocado un orden del día o bien publicado un catálogo que explique las diversas partes que compondrán la charla, pero no damos muchas pistas del interés de los conceptos que tenemos que explicar... iniciando así la charla ante un auditorio que nos observa y no conoce nuestra habilidad. Lo mejor será seducirlo, e incluso que no sepa que tiene un reloj, que olvide el concepto tiempo y al cabo de un rato piense «Me alegro de haber venido», «¡Uff! ¡Qué rápido pasa el tiempo!».

Veremos en el cierre, la última parte de la charla, cómo recomiendo hacer resumen. Aquí, a diferencia de un libro, que no suele hacerlo, en algunas ocasiones sí hace falta aplicar este consejo. Lo veremos.

Una manera de ver que estos consejos son adecuados es probarlos. Ver el efecto que hacen e

ir adquiriendo la seguridad de que funcionan. Sí, ya sé que muchos de los que lean este libro, y no nos hemos visto personalmente hablando de esto o en alguna presentación en público, pueden dudar que decir algo sin decir buenos días o buenas tardes sea una buena manera de empezar.

Miremos, pues, qué dicen los sabios. Recomiendo siempre leer alguno de mis referentes, como Eduardo Galeano, Gabriel García Márquez, José Luis Sampedro, etc. Son humanistas orientados a la economía, la literatura, la sociedad... En definitiva, a las personas.

Miremos, ahora, del libro de Gabo *Yo no vengo a decir un discurso*, una recopilación de discursos que hizo en su vida. Podemos observar cómo inicia su parlamento, la apertura:

Caracas, 3 de mayo de 1970

Primero de todo, permídenme que hable sentado, pero la verdad es que si me levanto corro el riesgo de caerme de miedo. De veras. Yo siempre creí que los cinco minutos más terribles de mi vida me tocaría pasarlos en un avión y delante de veinte a treinta personas, no delante de doscientos amigos como ahora.

Estocolmo, 8 de diciembre de 1982

Antonio Pigafetta, un navegante florentino que acompaña a Magallanes en el primer viaje alrededor del mundo, escribió a su paso por nuestra América meridional una crónica rigurosa que, sin embargo, parece una aventura de la imaginación. Cuenta que había visto cerdos con el ombligo en el lomo y unos pájaros sin patas...

Ixtapa-Zihuatanejo, 6 de agosto de 1986

Un minuto después de la última explosión, más de la mitad de los seres humanos habrá muerto, el polvo y el humo de los continentes en llamas derrotará a la luz solar, y las tinieblas absolutas volverán a reinar en el mundo.

Ciudad de México, 12 de febrero de 1994

Fui a Praga por última vez en el histórico año de 1968, con Carlos Fuentes y Julio Cortázar. Viajamos en tren desde París Porque los tres éramos iguales en nuestro miedo al avión.

París, 8 marzo de 1999

El escritor italiano Giovanni Papini enfureció a nuestros abuelos en los años cuarenta con una frase envenenada: «América está hecha con los desperdicios de Europa». Hoy no solo tenemos razones para sospechar que es cierto, sino algo más triste: que la culpa es nuestra.

Cartagena de Indias, 26 de marzo de 2007

Ni en el más delirante de mis sueños en los días que escribía *Cien años de soledad* llegué a imaginar que podría ver una edición de un millón de ejemplares. Pensar que un millón de personas pudieran decidir leer algo escrito en la soledad de un cuarto, con veintiocho letras del alfabeto y dos dedos como todo arsenal, parecía a todas luces una locura.

Siempre despertando al auditorio con historias, o afirmaciones imprevisibles, o citas que seguro que escapaban del cerebro del creador del realismo mágico para poder respirar tranquilo y huir de la aglomeración de ideas que luchaban constantemente en la cabeza de Gabriel García Márquez.

Sé que os gustaría que siguiera con la escritura del premio Nobel, pero lo siento. Mi discurso no tiene todas las palabras ni la sabiduría literaria de Gabo, pero quiere caminar hacia destinos similares. También a la hora de hablar en público hay que pensar en la ayuda a las personas.

Al final del escrito haré un análisis completo de uno de sus discursos y veremos cómo se ajusta a la estructura recomendada en esta publicación. Estudiar a los maestros te acerca a la garantía de acierto.

Hablemos deportivamente: Alba Cabello

Alba Cabello es una deportista de élite dedicada a la natación sincronizada, un deporte de equipo que tiene la máxima exigencia (figura 6).

Figura 6. Alba Cabello



Alba Cabello ha sido la capitana del equipo español de natación sincronizada. Ha participado en dos Olimpiadas, cinco Campeonatos del Mundo y seis Campeonatos de Europa. Ha ganado una medalla de plata en los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008 y una de bronce en los de Londres, en 2012. Ha sido también campeona del mundo en 2009 y ganó tres platas en el Mundial de Barcelona de 2013.

En su casa, en Madrid, le llaman Albita. Yo creo que es muy grande, tiene una voluntad de hierro y una persistencia por encima de lesiones y dificultades. Capitana del equipo con más medallas de la natación sincronizada, Alba Cabello es la que salta hacia el cielo saliendo del agua con este dibujo estudiado y perfecto que convierte este deporte en una obra de arte.

Ha sido mi alumna y sabe de qué escribo. Le pregunto por la comunicación en varios momentos:

—*La entrenadora* —comienza a explicarme un caso. Ya sabemos todos que es muy duro y aceptamos la crítica porque la mejora constante es un tema de entrenamiento, entrenamiento y entrenamiento...

—*En Londres me dijeron: «Este salto no se entrena». Faltaban dos días para la final y me dicen que no se entrena. Es cierto que era un salto que tenía atravesado y no había manera de que saliera fluido.*

—Quieres decir perfecto...

—*Es que no hay otra opción, debe ser perfecto.*

—Pero puede ser correcto, casi perfecto.

—*No, debe ser perfecto y no me salía, y la entrenadora dice: «Este ejercicio no se entrena». Parecía que íbamos a*

realizar otro de inferior dificultad y eso era algo que nadie quería, yo tampoco, pero las instrucciones eran estas. No se entrenó y el día de la final, antes de salir, la entrenadora nos dice... «El ejercicio».

—¿Sin avisar?

—Sí. *En el momento antes de competir. Cerré los puños con rabia. Iba a ser perfecto.*

—Lo fue.

—*Este tipo de comunicación sorpresiva con afirmaciones atípicas que descolocan al equipo puede ser virtuoso, aunque te tengo que decir que se sufre mucho.*

—Pero conseguisteis una medalla de plata.

Vemos como está en manos del entrenador, en este caso responsable y comunicador para estimular y conducir, inventar mil maneras de comunicar que se alejen del discurso paternalista, las instrucciones repetitivas o los discursos motivadores de los que se han escuchado diez mil veces.

Pero no simplifiquemos las cosas; la comunicación es una herramienta valiosa, pero debe haber una coherencia en la dirección de un equipo, porque eso es lo que le lleva al éxito.

Si miramos las aperturas, nos damos cuenta de que, de las seis posibles, en este caso de comunicación, hay una afirmación sorprendente, acompañada de un cierto misterio. Esta es una herramienta que tiene mucho valor en un momento, pero que lo perderá en otros si el elemento sorpresa, o misterio, quedan apaciguados.

Hay que trabajar con cuidado y escoger los mejores momentos... En este caso Londres bien lo valía.

1. Para las mentes que tengan curiosidad por temas de altura, leed: Antonio Bernal González (2007). *Historias de Tierra y cielo*. Barcelona: Antares.

Evidencias

Una vez captada la atención y el interés, tenemos que conseguir convencer. Por ello es necesario el uso indistinto y rico de las evidencias.

¿Qué es más importante para el auditorio, lo que se dice como dato concreto o lo que cree el orador?

Cuando se habla ante una persona o un grupo de personas, los que escuchan pueden estar pensando: «¿quién lo asegura, además de usted?», «¿por qué debo creer en sus palabras?». Puede ser un punto de contraste el pensamiento de quien habla, pero siempre debe hacerse con alguna constatación de la realidad, o bien de otras opiniones no coincidentes.

Conviene aportar herramientas como las que usa un abogado o un fiscal en un juicio para demostrar que lo que está diciendo es cierto y, de este modo, convencer al juez o al jurado: las pruebas o evidencias.

El argumento que convence a una persona no es necesariamente el mismo que satisface a otra. La misma argumentación puede no convencer a diferentes personas, aparentemente, similares. ¿De qué depende? Las motivaciones y las circunstancias de cada uno son siempre diferentes. Convencer a alguien es un trabajo muy personal. Lo que sirve para uno, quizás no es válido para otro. Una prueba es eficaz en el momento en que facilita suficiente evidencia a quien nos escucha. Es la búsqueda del principio de utilidad que ya hemos comentado.

La evidencia debe ser una certeza manifiesta y tan perceptible que nadie puede dudar racionalmente de ella. Es la explicación de una experiencia real. Hay diferentes tipos de evidencias:

1) Caso o ejemplo. Es el relato de una experiencia anterior en circunstancias análogas a las que estamos exponiendo. También lo es el relato de unos hechos, aunque no sean una experiencia personal vivida. Debe ser un hecho real. Es preciso ser concreto en los detalles y no ser ni demasiado breves ni demasiado extensos.

2) Analogía. Es la relación de semejanza entre dos cosas o más. Se trata de la comparación de lo que se quiere hacer comprender con una situación conocida y fácilmente asimilable para los que escuchan.

3) Demostración. Es de gran eficacia, excitante y fácil de recordar para el oyente. En muchas ocasiones hay que demostrar cómo funciona algo.

4) Estadística. Puede ser útil si ayuda a lo que estamos defendiendo y la fuente que la suministra es fiable. Es bueno ponerla a disposición de los oyentes. Si se dice «La tengo pero aquí no la puedo mostrar, algún día os la mostraré, ahora me la he dejado en casa», parecerá una presunción. Y debe ser clara, que no hable de procesos poco evidentes y que haya que mirar con lupa para entender lo que explica. Deben ser, por ejemplo, cambios evidentes de tendencia.

5) Certificación. Se trata de la opinión de terceras personas que inspiran confianza en el

auditorio, del certificado de un experto en la materia o de un documento público. Dependerá del tema del que se hable.

6) Exhibición. Se refiere a cuando se habla de algo que se puede mostrar. Si el auditorio lo ve, además de sentirlo, es mucho más probable que se convenza. Necesita preparación, no se puede hacer improvisando.

Cuidar las actitudes, aunque las evidencias sean contundentes, ayudará a cumplir el principio de la imagen.

Si afirmamos «Les demostraré que...» se crea una actitud antagónica en los oyentes —«Ya veremos si lo consigues».

Por lo tanto, hay que rehuir el enfrentamiento. El objetivo pensando en el cumplimiento del principio de utilidad y firmeza es convencer.

La evidencia conquista la inteligencia (figura 7).

Figura 7. Evidencias



En mi caso actual, la presentación de este libro, deberé pensar en los puntos clave. La tesis que hay que expresar es la siguiente.

Comunicar en público cara a cara:

- Es fácil.

- Hay que estructurarlo, prepararlo.
- Debe ser sincero y natural, no hay que seguir siempre protocolos.
- Puede ser creativo, diferente...

Es fácil. Utilizaré la evidencia de la exhibición. Con la escenografía de Hyde Park, con la participación de todo el que quiera —ya buscaré alguien que rompa el hielo—, se verá que tan solo hay el atrevimiento, y que el resto sale solo.

Hay que estructurarlo, prepararlo. Es la evidencia de que siempre me gusta explicar en las sesiones presenciales: la analogía (figura 8), que es una de las más potentes si se practica un poco. Hablaré de la novela y las partes que la componen. Esto podría complementarlo con imágenes proyectadas o con carteles de los dibujos que he realizado para ilustrar el libro.

Figura 8. La analogía



Debe ser sincero, natural, no hay que seguir siempre protocolos. Deber ser tal como eres. Hablar al público con tono de proximidad y hacer de las formas algo cómodo. La evidencia será demostración. Mi tono, que será sincero, pero también el de las personas que creo que asistirán y que pueden hacer alguna intervención.

Hay que ser creativo, diferente... Que haya lo que no se espera de un acto de presentación de un libro. Música, imágenes, micrófonos a manos del público, escaleras y taburetes para la sala o en el jardín. Será una evidencia que intentará ser de *certificación* o *testimonio* por la intervención que harán varias personas conocidas por los asistentes.

Hablemos deportivamente: Jordi Torras

Jordi Torras (figura 9) es jugador de fútbol sala y ha sido capitán del FC Barcelona y luego en Italia. Fue mi alumno de *management* y presentaciones en público.

Figura 9. Jordi Torras



Jordi Torres tiene el palmarés siguiente: un Mundial de Clubes, tres UEFA, una Recopa, una Intercontinental, cuatro copas de Europa, cuatro ligas españolas, cuatro copas de España, tres Supercopas de España, cuatro copas del Rey. Además, fue elegido el mejor jugador la temporada 2008-2009, al cierre de la liga LNFS, Bota de Oro y mejor jugador catalán.

Le pregunto cómo lo ve, porque conoce perfectamente el contenido que debe terminar teniendo este libro.

Me dice:

«Recuerdo una charla en Madrid, en un vestuario, antes de jugar el primer partido de cuartos de final de la Copa de España. Esta competición se juega en tres días y es uno de los títulos más importantes de la temporada.

Como capitán y veterano de aquel vestuario quería aprovechar ese preciso momento para comentar delante de todos los jugadores y el cuerpo técnico, la dificultad de mantener el nivel de ganar títulos y recordar en qué equipo estábamos y qué nos pedía como profesionales. Me podía esperar a hacer esta charla en la final, que siempre queda mejor, pero soy de los que piensa que la verdadera final empieza desde el primer partido. No hablé de nada concreto de tácticas o técnicas, para eso ya está el entrenador, sino que les dije lo siguiente:

“Sabéis todos que para nosotros es uno de los momentos más esperados de la temporada, otro reto, un objetivo, pero sobre todo lo es para este club, el FC Barcelona.

Ha hecho una inversión muy grande durante estos años, donde somos los mejores jugadores, y si creemos que solo por el nombre o por los títulos que hemos conseguido hasta ahora ganaremos fácilmente, nos equivocamos.

Es verdad que no llegamos en el mejor momento y los que hay ahí fuera tanto como los espectadores y los otros equipos lo saben, pero sé igual que vosotros que en este tipo de competición, en este tipo de partido donde hay más presión, donde nos lo jugamos todo a una carta, sacamos lo mejor de cada uno, tanto individualmente como, por encima de todo, como grupo.

Un grupo que desde el primer partido, el primer minuto, desde el primer segundo, debe ser este equipo que durante tres años

seguidos lo ha ganado todo. Este equipo que, si se juega el pan, lo hace al máximo. Este equipo que tanto en la pista como fuera se sobrepone en la dificultad en todo momento. Este equipo que sabe leer y controlar como nadie todas las situaciones. Si hacemos esto hoy, conjuntamente, con la calidad que tenemos, solo eso hará que continuemos en la línea del éxito. Así que, salimos a la pista y disfrutamos de lo que sabemos hacer muy bien, que es jugar al fútbol sala.”»

El tono, el sentimiento puesto a las palabras, la evidencia de lo que han logrado juntos. Ganaron el partido. Yo le digo que debía de ser por el discurso... Ríe.

Un buon inizio e una buona finitura fare un buon film, purché siano sulla vicenda.

Federico Fellini

El auditorio se ha interesado con la apertura, ha quedado convencido con las evidencias que se han aportado, pero hay que tener presente que lo que se lleva a casa es el cierre. Hay que acabar la charla reforzando el punto principal del contenido. Si pensamos en el objetivo planeado, veremos claramente en qué debe consistir nuestro cierre (figura 10).

Figura 10. Cierres



Pero ¿cómo podemos hacerlo? En alguna charla conviene cerrar presentando los beneficios que conseguirá el auditorio con lo explicado. En otras convendrá resumir los puntos más importantes o plantear retos y consejos.

La aportación que implica la tercera estrella de ocho puntas pretende abarcar las únicas posibilidades que refuerzan la utilidad, la imagen y la firmeza. Son los principios que trabajamos para conseguir hacer un *management* eficiente siguiendo la analogía con la arquitectura de Marco Vitruvio.¹ El cierre trabaja la voluntad:

1) Consejo pidiendo acción: La frase «Después de lo comentado les aconsejo...» sería un

recurso para inspirar al auditorio poniendo de relieve los beneficios o ventajas que tendrían si hicieran los que decimos.

2) Frase inspirada: El orador puede hacer un juego de palabras que refuercen las ideas más destacadas, pero debe ser original. Hay que pensar bien, estar convencido del sentido, de la idea, y regalarlo al auditorio.

3) Reto positivo: Es decir, finalizar con una expresión del tipo: «Somos capaces de...». Es importante en momentos en que hay que estimular y dar unas pautas de comportamiento para hacer una tarea conjunta.

4) Resumen: Enumerar tres o cuatro puntos, pero no volver a explicarlos. Se trata tan solo de ofrecer tres o cuatro títulos memorables. Después de la charla que hemos hecho puede que se haya perdido el hilo conductor o algunos de los hitos importantes que hemos querido destacar.

5) Oferta personal: Con sinceridad, podemos ofrecer nuestra colaboración, dando datos personales, teléfono, repartiendo un dossier o haciendo del espacio ruegos y preguntas un hecho natural con deseo real de responder.

6) Cita: Al igual que en la apertura debemos evitar los tópicos. Una buena frase puede dejar un pensamiento potente en el público. Debemos buscar el que reúna los mensajes clave de nuestra exposición.

No hay que despreciar nunca la capacidad del público con afirmaciones como que con lo dicho ya tienen bastante. Puede entenderse como que por el nivel de entendimiento que tienen el comentario ya es excesivo. Por otra parte, concluir diciendo «sin nada más que comentar...» implica una negación que se hace el orador, ya que uno de los principios de la comunicación en público es la posibilidad de poder profundizar sobre el tema que se ha tratado. Son, en definitiva, dos frases hechas que se dicen sin intención, pero que no ayudan a trabajar la voluntad del auditorio.

En el cierre, en la actitud final de consideración y ayuda en el auditorio, se define la verdadera imagen del comunicador. Hay que destacar que la aproximación al público es un proceso creciente y que, al final de la intervención, orador y auditorio deben fusionarse. La actitud del orador se hace palpable en todos los momentos de la charla, y es al final cuando se pueden recoger los frutos de la comunicación.

Un buen reto planteado, una solicitud de acción o colaboración, un resumen esclarecedor hecho con una actitud abierta y de ayuda, es un cierre digno y útil que garantiza la firmeza del orador y de los objetivos que pretende alcanzar.

El cierre conquista, pues, la voluntad.

Podemos decir que quedan pocas palabras para terminar esta reflexión de la estructura de la comunicación que estudiamos.

Un artículo que publiqué hace años en la revista de reflexión económica *Management & Empresa*, titulado «Concomitancia», permite resumir lo que pienso de las palabras y las ideas. Entonces escribía una sección que hablaba cada mes de los mismos personajes: Don Alberto, un ejecutivo agresivo, y Elvira, una secretaria perpleja por la manera de hacer de Don Alberto. Ambos eran los protagonistas de mi serie. Sin el doctor Google y sin el vicio de las pantallas. Helo aquí:

«Concomitancia»

Esa mañana, como todas, Elvira se escondía detrás de su periódico para no tener que cruzar palabra con ninguno de los múltiples encuentros casuales del autobús.

A esas horas era incapaz de mantener una conversación mínimamente fluida. Respondía con sonidos guturales para no pronunciar ni siquiera los monosílabos.

Llegaba a la oficina. El ascensor. Iniciaba el reparto de la correspondencia, y hasta que descolgaba el teléfono respondiendo la primera llamada, procuraba no decir absolutamente nada.

-Buenos días, dígame... no, no. Don Alberto no está. Sí, le diré que ha llamado usted... Sí, sí, le pasaré con él en cuanto esté en el despacho.

Era como un milagro. La voz salía fluida y ella creía disimular perfectamente su estado de general de hibernación.

Aquello ya era diferente: podía plantearse el cortado azucarado de máquina y seguidamente estrenar la sonrisa matutina y la actividad febril.

Sería una jornada movida y vibrante.

Don Alberto prepararía la conferencia de la tarde, de la que ya le había dado varios borradores contradictorios para pasar a limpio. Bueno, no era exactamente una conferencia. Se trataba de una mesa redonda con otros directores comerciales de diferentes sectores. A pesar de ello, Don Alberto no se conformaba con dar las cifras más excelentes de sus experiencias y de la competencia. Quería decir algunas frases brillantes. Aprovechar su turno para sentenciar con algo impactante. Quería ser recordado, y aquella era la ocasión para demostrar su altura intelectual.

Sería bueno incluir —pensaba— algunas palabras que, sin ser tecnicismos, dieran la imagen de un vocabulario amplio. Recordaba cómo le impresionaba su profesor de Historia del Arte, que, hablando de las columnas corintias, era capaz de dibujar con exacta precisión las situaciones. A él se le aparecían con nitidez aquellos antiguos artesanos cincel en mano. El viejo profesor utilizaba una palabra que siempre le quedó en la memoria y sonaba rotunda, altiva... definitiva.

Don Alberto activó el interfono, que es un tipo de artefacto que evita descolgar el teléfono. Es antiguo, pero a él, le gusta.

—Elvira, ¿tenemos un diccionario en el departamento?

—Pues no sé, no lo creo.

—¿Usted podría decirme cuál es el significado exacto de la palabra concomitancia?

—¿La qué?

—La concomitancia, mujer. ¡No me diga que no la ha oído nunca!

—Bueno..., fff... Perdón, pero así de golpe...

—Busque a Roger, ¡que es de letras y nos ayudará!

Don Alberto pensaba en voz alta:

—Es una confluencia concomitante, no, no, esto no suena... Ante pautas concomitantes, no sé, puede que sea un poco pedante y además no estoy seguro. ¿Y si me preguntan que lo aclare? Debe de ser algo así como concordante, confluyente, convergente. Sí, pero ¿y si queda grabado y no es exacto? La visión concomitante... ¡suena fatal! En la dirección actual, la concomitancia de objetivos... No está mal, pero el viejo profesor lo haría más natural.

No había sabido nunca el sentido exacto de la palabra, pero redondeaba las frases y les confería altura. La altura que pretendía Don Alberto.

Caminaba de un lado a otro del despacho con una aceleración exagerada. De repente paró frente a la pequeña librería.

¡El diccionario de inglés! A, B, C... * cona, * conc... AYUDAR, *to accompany*... esto es acompañar. Sí, pero... ¡no le parecía lo mismo! ¡Él nunca «ayudaba» a su hijo en la escuela, ni «ayudaba» el café con los churros ni la ensaimada...!

—Elvira, ¿no encuentra a Roger?

—Lo siento, pero no está aquí. Volverá el viernes. He buscado un diccionario, pero... he pensado un poco y creo... que es «acompañar»...

—¡Demonios! ¡Yo también he mirado el diccionario de inglés!, y si le digo que me ayude a desayunar, ¿qué me

respondería?

—Cálmese, Don Alberto, ya lo solucionaremos.

Qué día tenía el jefe, con la cantidad de cosas importantes que había que resolver y él con aquellas tonterías.

Los siete conferenciantes se dirigían a la mesa que presidía la reunión. Al atravesar el pasillo alfombrado, hacían brillar los botones de los puños de las camisas acompasadamente. En el público había unas sesenta personas.

Don Alberto tenía el rostro tenso, con la misma mueca que dibujaba su cara en pleno vuelo cuando el avión entraba en una bolsa de aire. Serenidad e indiferencia aparente, pero la concomitancia iba por dentro.

Aquella tarde habló poco, no le hicieron preguntas y se limitó a sonreír. En un momento de la charla le pareció ver, en las últimas filas del auditorio, al viejo profesor haciéndole señales. Un hormigueo se apoderó de su cuerpo y, en ese instante, tuvo una inspiración.

Podía decir una frase a propósito de aquel tema. La apuntó en su bloc de notas: “La superación de la dicotomía existente entre los intereses individuales y globales solo será posible con la concomitancia de los objetivos”.

Era brillante. Estaba realmente a la altura.

Estaba a punto de pedir la palabra cuando el presidente agradeció la presencia de los ponentes y del público, y dio por concluido el acto.

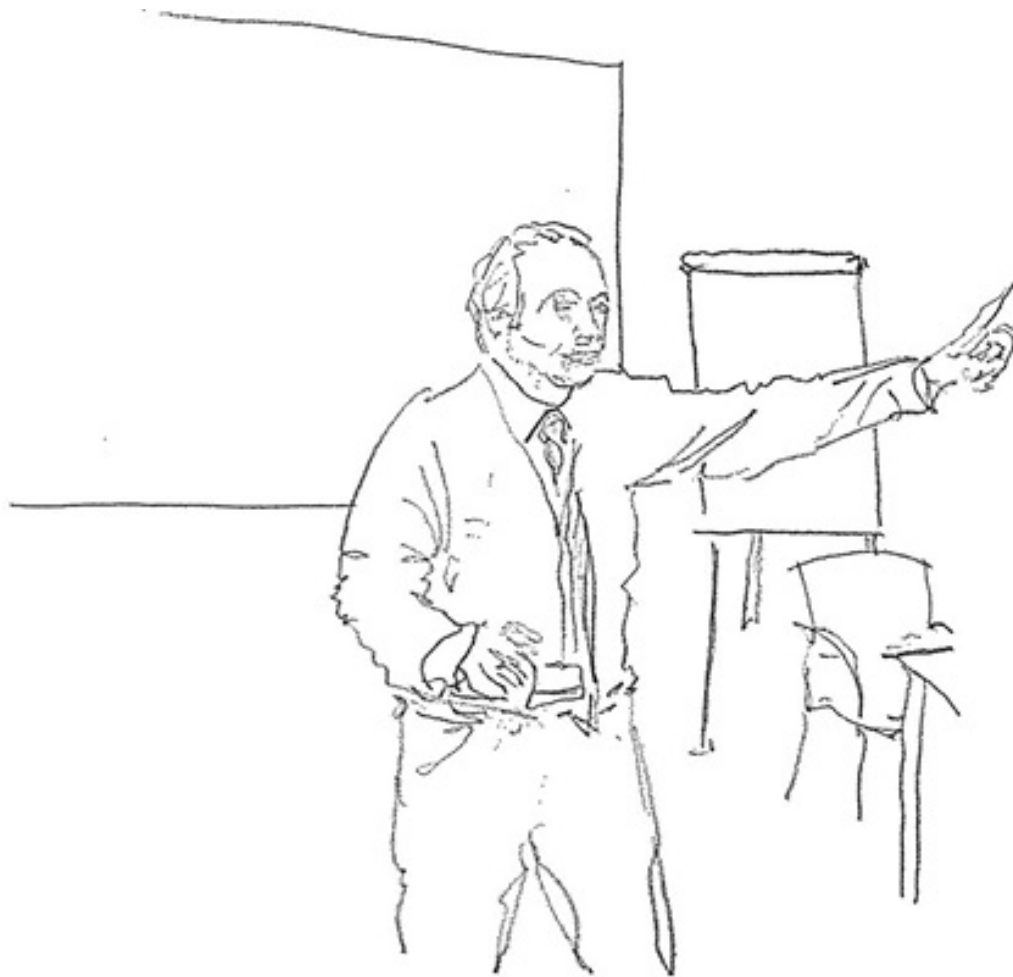
Sonaron unos aplausos, que, por desgracia, no iban dedicados a la frase inédita.

Los intereses de Don Alberto y la cruda realidad no resultaron concomitantes.

Las palabras, la eterna obsesión por las palabras, y resulta que lo que hace falta es tener las ideas claras y la actitud de servicio para regalarlas.»

Consejo: utilicemos siempre las palabras más sencillas posibles (figura 11).

Figura 11. Palabras sencillas



El hecho de seguir una cadencia de reflexión y lectura da un cierto orden en nuestras ideas y puede que alguna idea nueva haya surgido. Esto es lo que pretendo con esta inmersión en el mundo de la comunicación. No puedo presumir de atesorar recetas exactas, pero sabemos que hay algunas que son muy inexactas y que conviene evitar. Espero que vuestra percepción hasta ahora haya sido positiva.

A continuación comento algunos aspectos que destaco llegados a este punto del aprendizaje:

- No hay fórmulas mágicas para la comunicación cara a cara.
- Tenemos identificadas ciertas prácticas que deben evitarse.
- El sentido común debe estar presente en todas nuestras iniciativas.
- El atrevimiento, la novedad, a menudo es útil.
- Siempre hay que tener presente la historia de la comunicación en cada organización, cada público, pero no para hacer mimetismo necesariamente, ya que en general será mejor romper algún hábito. Es bueno innovar, pero debemos pensar cómo puede percibirlo la gente.
- No copiemos frases ni formas de los demás. Podemos inspirarnos en ellas y encontrar algunas ideas interesantes, pero no debemos intentar nunca «ser iguales», ya que siempre seremos una imitación mala de quien nos parece el referente.
- Las empresas, las organizaciones, son conjuntos de personas, y por tanto, siempre serán diferentes.
- La buena educación es un valorpreciado.

- La utopía puede ser una idea referente. Casi todo es posible en comunicación.
- En el momento de la ejecución hay que ser concretos y moderados.

Para el orador tal vez sea su tema favorito, pero no sabe si el público piensa que ha estado toda la vida esperando este momento. Hacer que así sea, irrepetible, es el reto.

Hablemos deportivamente: Raquel González

Raquel González (figura 12) es atleta del FC Barcelona y de la Selección Española de Atletismo. Ha sido mi alumna en temas de *management*.

Figura 12. Raquel González



En su palmarés destacan la cuarta mejor marca española de toda la historia en 5 km y 20 km marcha (Olímpica, Rio,

2016), veintiséis veces medallista en los Campeonatos de España de marcha y diecisiete internacional con la Selección Española de Atletismo, mejor marca española de 2016 en 20 km marcha, décima en el Campeonato de Europa de Atletismo (Zúrich, 2014), decimotercera en la Copa del Mundo de marcha (China, 2014), cuarta del mundo por equipos (China, 2014), plata en los Juegos del Mediterráneo Mersin (Turquía, 2013), bronce por equipos en la Copa de Europa de Marx (Eslovaquia, 2013) y tercera en el Tour Internacional de Marcha (China, 2015).

Raquel se presta a explicarme un caso personal que tiene que ver con la comunicación cara a cara en su carrera de éxitos.

«Últimamente tengo conversaciones con mi entrenador que me han hecho pensar. Mi entrenador es el mismo desde hace diez años y, sin embargo, parece que me encuentro ante una nueva situación.

Los comentarios habituales de un entrenador hacia el deportista suelen ser de exigencia, de querer que vaya más rápido, que rinda más, que lo dé todo... Y los que yo habitualmente escucho han pasado a ser: “Raquel si vas más rápida... no bebas —por exigirme ir al ritmo más lento que toca. Raquel no tiene machaques. Raquel hoy descansas”.

Muchos días me pregunto: “¿Por qué no me deja, hoy, dar más de mí misma?”. La respuesta creo encontrarla al entender la actitud y relación del deportista con el entrenador de alto rendimiento. Yo, en mi caso, soy muy exigente e inconformista, todo me parece poco —los kilómetros, el tiempo...—, pero deposito plena confianza en lo que establece mi entrenador.

Esto me ayuda psicológicamente a valorar de forma positiva cada entrenamiento —porque si él me dice que está bien ese entrenamiento, yo confío en él y salgo satisfecha de la pista— y físicamente a tener un orden en la planificación deportiva concienciada, ya que no todos los días debemos dar el 120 % de nosotros mismos y el entrenador debe saber controlar nuestro “hambre” por mejorar.

Los mensajes aparentemente contradictorios son una buena comunicación si brotan del deseo de ayuda real y son sinceras y estudiadas pautas de mejora.»

Aquí vemos cómo la percepción de la verdad del emisor es fundamental. Puede hacer algo casi antinatural, pero será escuchado y seguido por el equipo que tiene a su cargo. La comunicación tiene un puntal en la honestidad. La palabra debe reflejar tu verdad, argumentada y evidenciada, pero debe haber la convicción que se expresa en toda la comunicación no verbal que se escapa sin control. Siempre comunicaremos si somos creíbles, y también si inspiramos confianza. Se sabe que decimos lo que pensamos. Es cierto que debemos pensar lo que decimos, pero nunca lo debemos hacer traicionando las convicciones que tenemos.

1. Jordi Adell Herrera (2002). *De Estratega a Architecto. Una nueva visión de la labor directiva*. Management & Empresa. Barcelona: Editorial Universitaria de Estudios Empresariales. Se puede descargar en mi web.

Los tres públicos

Estas tres imágenes, las tres estrellas anteriores, dan una buena pista del método diseñado y que consiste en una especie de entrenamiento que trabaja el esquema de la exposición en función del público, el lugar, el objetivo y un largo etcétera. Las recomendaciones que se hacen en este aprendizaje aportan otra imagen significativa que incluyo en estas páginas, ya que la relación que tiene con la comunicación la hace muy oportuna.

Consideremos que el público no es uno, sino tres en uno.

Una presentación reclama ciertos elementos que den respuesta a las tres aspiraciones que inspiran los receptores dependiendo de la modalidad de las charlas.

Explico a continuación las modalidades visual, auditiva y cinestésica. Una modalidad se puede definir como la manera sensorial de procesar la información. Los que se inclinan por la imagen captarán mejor el mensaje que transmitiremos con la modalidad de presentación visual. En cambio, para los adictos a la modalidad auditiva, la explicación es la fuente de información más eficaz; así, por ejemplo, prefieren escuchar un texto grabado que verse obligados a leerlo. Quienes clasificaríamos dentro de la modalidad cinestesia —*kinema* viene del griego y significa ‘acción, participar’— se cuestionan cuál es la modalidad por la que se inclinan, ya que les gusta hacer cosas, participar...

En resumen, no es fácil acertar la modalidad ideal que satisfaga a todos; también el tiempo es un factor importante, ya que no es lo mismo aplicar una modalidad u otra en cinco minutos que en una hora.

El público visual prefiere proyecciones, diapositivas —seguro que hologramas muy pronto—, materiales y objetos, analogías y metáforas, pizarras, gráficos, películas y demostraciones.

El público auditivo, por su parte, prefiere una voz variada y bien modulada, clara y sonora, estadísticas y hechos, descripciones detalladas, en definitiva una charla tranquila y organizada, sentir el entusiasmo de una voz con intensidad emocional.

Y el público cinestésico prefiere realizar actividades en grupos o parejas de una duración de un minuto hasta un par de horas, que haya tiempo para preguntas y para objeciones, pequeños cuestionarios o tests, actividades, etc.

Figura 13. Los tres públicos

3 tipos de público



Tenemos tendencia a pensar que el auditorio tiene los mismos gustos que nosotros. Por definición, aunque no sea exactamente así, hay una tercera parte de nosotros que se impone a las otras dos. Si decididamente me defino como un público cinestésico, aunque en alguna ocasión, y dependiendo del tema, pueda cambiar o matizar esta tendencia, si solo se «dirigen» al público visual o al auditivo, me sentiré insatisfecho. Esto no quiere decir que no tenga interés por el tema que se está tratando, pero sí que no está cocinado según mi estilo predilecto.

Debemos pensar siempre que a la persona clasificada como público auditivo no le importará mucho sentarse en un mal lugar en una sala de conciertos. Le ha tocado un asiento con columna delante y no se enfada siempre que oiga bien. Otra persona clasificada como público visual tendrá un disgusto importante si no puede ver con claridad el violín de la orquesta. Y es que todos somos diferentes y reaccionamos de manera diversa frente a los mismos estímulos o condicionantes.

Una buena comunicación cara a cara debe tener claros estos aspectos de la comunicación. Una vez tengamos estructurada la presentación, debemos pensar qué tenemos para dar a cada uno. ¿Habrà algo con sustancia para cada uno de los tres públicos? No hablo del contenido, hablo del continente. Es necesario que tengamos algo para el público visual, algo para el público auditivo y algo para el siempre olvidado público cinestésico.

Vuelvo, pues, a la presentación que haré de este libro. Visiono la escena nuevamente. Mis palabras partirán del conocimiento de estos tres conceptos que he explicado, que he puesto negro sobre blanco en pocos meses, pero he pensado, practicado y explicado durante muchos

años.

El público auditivo estará bien servido, espero. Pero tengo que pensar en imágenes sugerentes para captar el interés del público visual: un poco de tarima escenario, una cierta decoración de *speaker's corner*, la vegetación de la pérgola que hay en el recinto, si será en el exterior o en el interior, los paneles que deberán centrar el tema. Imagino unas fotos ampliadas de la portada del libro. Y una foto de Gabo que quiero que me acompañe. Podría situar imágenes de los otros libros míos e incluso podría escribir mi web para que todos puedan tenerla. El escudo del Club Deportivo Laietà estará en algún lugar visible. Es el club de mi vida y la presentación la hacemos en su sede. Y serán necesarios los taburetes o las escaleras para que se haga el juego de oradores que pretendo provocar... Creo que el público visual quedará satisfecho. Y si además algún deportista popular acepta venir al acto o alguna persona socialmente conocida quiere asistir, ya tenemos el tema resuelto. Solo habrá que trabajar para evitar la distracción visual más que para complacer al auditorio.

Desde el punto de vista del público cinestésico la presentación no presenta problemas. Se provoca la participación abiertamente. La gente estará en movimiento, podría haber alguna sorpresa, habrá música en directo, y el movimiento de cada uno que da el tener una bebida en las manos. Hay que pensar en esto como un aspecto positivo, pero también como elemento de distracción, y obliga a ser muy potente en la oratoria para captar la atención y hacer que haya el silencio. Por otra parte, hay que pensar que el aplauso será menos sonoro debido a que las manos están ocupadas, pero en este caso no es importante. Se puede provocar, eso sí. Me planteo una dinámica con muchos impactos y no centrarme en un punto final muy marcado. Pensar en ello, pensaré en todo. Es bueno. Si he pensado mucho todo lo que es previsible podré improvisar.

Así pues, no debemos dejar nada al azar. Pero sabemos que el azar es siempre mucho más poderoso que nosotros.

Hablemos deportivamente: Johan Cruyff (1947-2016)

Para algunos de nosotros, el número 14. No hay que hacer más presentaciones.

Siempre ha sido genial hablar con él.¹ Contaba experiencias e historias de las que sacamos conclusiones. Nos reíamos, disfrutábamos de la conversación y siempre dejaba un poso de lección de vida.

Quiero destacar aquí una respuesta interesante que tiene relación con cuestiones de comunicación. Un día le pregunté:

«Si en la media parte de un partido, perdemos por cero a dos y no ha habido un problema técnico ni táctico, sino que se trata de un problema de actitud. ¿Qué les dices a los jugadores?».

Su respuesta fue contundente:

«Nada. Si es así, ya es tarde. Durante el entrenamiento de la semana debería haberlo identificado. Ahora es

tarde. Por descontado que haría algo potente y diría algo apelando al público que nos ha venido a ver o la responsabilidad, pero ya voy tarde. Si no lo he visto en el entrenamiento de la semana, mal, ya está todo perdido.»

Johan Cruyff siempre era así. Y los demás no sabíamos nunca cómo afrontaría las respuestas. Era una sorpresa permanente. Así era Johan, y eso me hace afirmar que era un comunicador nato, ya que tenía convicción en las afirmaciones y sorpresa en el planteamiento. Esto no quiere decir que no se mereciera que le estirásemos las orejas porque su pronunciación despistaba un poco, pero pocas personas públicas en el mundo, pueden decir que han inventado un idioma propio. Esto es un mérito, o cuando menos, es único.

De todos modos nos explicó a continuación que unas primeras palabras en el vestuario en esta media parte podrían haber sido:

«¿Habéis pensado en algún momento que hay cien mil personas que han venido esta tarde, han pagado una entrada y están pasando frío para poder ver lo que tenéis obligación de hacer?

No me importa que mañana tengáis mucha actitud positiva, me importa hoy, que es el día del partido...»

A continuación señalaría un caso concreto, evidencia, de alguna jugada de la primera parte y haría un cierre que sería una afirmación potente, de reto, con una frase inspiradora. No imagino a Johan Cruyff utilizando una cita en estas circunstancias.

Debemos tener en cuenta que la personalidad del emisor, en una comunicación cara a cara, puede tener una fuerza impactante. Es probable que entrando en el vestuario, serio, con rostro sereno pero especialmente duro, y clavando una mirada a todos y cada uno de los jugadores, sin decir nada, podía transmitir un mensaje tan potente como dos mil palabras encadenadas. Esto también lo debemos tener presente. Es decir, debemos preguntarnos:

«¿Cómo soy yo delante del público?, ¿cómo creo que me ven?». Esto, sin duda, marca la diferencia. No pensemos en estos casos especiales para intentar emularlos. Su fuerza viene de su personalidad. Nosotros no seremos nunca el número 14. Pero nos pueden ayudar.

1. Mientras escribía las primeras notas de este libro tenía presente la peculiar manera de comunicar de Johan Cruyff. Era una época en que tuve mucha presencia en su instituto y lo veía a menudo. Queda, para muchos de nosotros, la maestría y la sabiduría que nos dejó.

Ficha de apoyo

No tendremos nunca bajo control todos los elementos que conforman la comunicación. Pero la podemos estructurar adecuadamente, como hemos visto en estas páginas, y así conducir el mensaje hacia donde hemos pensado que será más útil para hacer llegar las ideas con la máxima garantía de éxito.

En este sentido una breve ficha, un resumen, nos puede ser muy útil (figura 14). Pero es necesario que no nos confiemos ciegamente.

Figura 14. Ficha

Presentación:	
Apertura 	
Punto clave 1 →	
Punto clave 2 →	
Punto clave 3 →	
Cierre 	

Confeccionemos una pequeña ficha. No importa el formato, pero debe tener dos características básicas:

- pocas palabras
- escritura de gran formato

Propongo esta figura en forma de ficha porque constan las diferentes partes y los públicos de una presentación.

La ficha no es una herramienta para la preparación, es una herramienta para la constatación de que no hemos olvidado nada y que mantenemos una coherencia en el discurso.

Hay una primera fila en la que consta el título. También creo que podría ir una palabra que recuerde el objetivo que tenemos. Irán siempre en mayúsculas y letra grande, de tal manera que dejaremos la ficha en algún lugar —no debemos tenerla en la mano todo el rato— donde la podamos leer de lejos.

Después debe haber una segunda fila en la que con una, dos o tres palabras podamos recordar con exactitud la apertura, de las seis que proponemos, o la combinación de dos o tres que finalmente queramos usar. Nos debe permitir situarnos en tan solo un máximo de tres palabras.

Es posible que, justo antes de iniciar nuestro discurso, nos venga a la cabeza alguna otra cosa. Nos podemos distraer. La ficha, en pocas palabras, nos sitúa en el lugar, nos sitúa en el tema previsto.

En la tercera fila estarán las evidencias. Se forman con unos puntos clave, que son los que debemos aclarar, no como verdades absolutas, sino como soporte de la tesis o idea que defendemos. Primero estará el punto clave y al lado una palabra que nos recuerde la evidencia.

Finalmente, haremos lo mismo con el cierre: con unas palabras hemos de tener suficiente.

Una vez hecho esto, nos tenemos que hacer la pregunta de los tres públicos: ¿qué hacemos para el público visual? Daremos la respuesta con una, dos o tres palabras.

Y con el auditivo y con el cinestésico haremos lo mismo. Y eso será todo.

Hemos reflexionado sobre el público al inicio y al final de la preparación de la presentación. Los objetivos, la apertura y las evidencias pensando en los puntos clave y en el cierre. Si hemos hecho todo esto, podemos estar seguros de que la comunicación será un éxito, ya que seguro que llegará con claridad. Si las ideas son interesantes, interesarán.

Podríamos decir que en esta ficha no puede haber más de treinta palabras. Deben ser mayúsculas, grandes, y que sean un seguro contra el olvido y la dispersión.

Y a continuación preparamos la charla pensando en todo lo que hemos dicho. Resumiendo: pensamos en seis aperturas, seis evidencias y seis cierres, escogiendo lo que queramos en cada caso. Una vez hemos pensado en el público y el objetivo que tenemos, es necesario que lo pasemos por el tamiz de los tres públicos, que tenemos siempre presentes, y ya lo tenemos todo.

Parecen recetas muy sencillas. Y lo son. Tan solo hay que intentarlo un día... Hay que empezar con algo, no todo el mismo día, e ir incorporando cada vez algo diferente. En veintiún días podríamos tener un circuito diseñado para practicar todas las modalidades que hemos visto. Veremos inmediatamente cuál es nuestro lugar cómodo y tendremos una guía para establecer nuestro propio estilo, aplicando los puntos fuertes que nos identifican. Si el lector de este libro quiere hacerlo, encontrará una mejora sustancial enseguida.

Voy a hacer la ficha para la presentación real de este libro (figura 15).

En la apertura contaré, si es que hace falta, la presencia de Gabo —Gabo es sinónimo de libro. Además, él jugaba a tenis en el Club, el Laietà, en los tiempos en que el premio Nobel vivía en Barcelona.

Estableceré un vínculo entre espacio —lugar de la presentación—, deporte —tema recurrente en el libro— y autor —soy de este club desde siempre.

Figura 15. Ficha personal



Recogeré los cuatro puntos claves, con sus evidencias. Quiero sacar dificultad al método, así que haré un caso ejemplo del Hyde Park. Tiene una estructura, un orden como en las novelas. Hay que hacerlo desde la propia personalidad, sin clichés ni imitaciones. Es decir, situar un escenario adecuado y que dé mensajes de apoyo a las ideas principales.

El cierre será una frase leída del final del libro.

Para los diferentes tipos de público, pondremos pantalla, fotos, música y oradores diversos, ambiente de *speaker's corner*... El abanico quedará suficientemente cubierto.

Ocho consideraciones

1. Pensamos demasiado en las palabras

No se trata de buscar palabras difíciles. El verdadero nivel comunicativo se mide en la combinación de las palabras. Pensemos si no en Gabriel García Márquez, en su libro *El amor y otros demonios*.

«[...] tienes de sobra lo que a cualquier otro le faltaría: la inspiración. Era una palabra demasiado grande para que no fuera la última.»

Aquí Gabo nos muestra cómo un final de discurso, de conversación, de monólogo, puede ser claramente explicado con la contundencia de una palabra que contiene un concepto potente.

Nos encontramos a menudo con un verdadero problema comunicativo. Hemos hecho todo lo que nos han aconsejado, pero el público visiona palabras, visiona un orador detrás de sus palabras. Y esto es un obstáculo. No queremos las palabras, queremos al orador, que se acerque, que sea él mismo, que nos entregue parte de lo que sabe, no de las cosas que ha aprendido en un curso acelerado de buenas palabras.

Pensamos demasiado en las palabras y a menudo hacen daño. Un consejo que creo que puedo dar es que nos fijemos en los conceptos, en las cosas y el sentido que tienen, y durante la charla las palabras ya vendrán a hacerte compañía. Es cierto que siempre hay una vista previa de la presentación que querrás hacer y eso te hace cazar palabras que vas situando dentro de un recinto, y en el momento del discurso se hacen más presentes, están más a flor de piel para poder encontrarlas de inmediato.

Una persona con cultura en mayúsculas es quien tiene la posibilidad de mostrar cosas nuevas, cosas difíciles, con simplicidad y con palabras comprensibles. Detrás de las palabras excesivamente técnicas se puede esconder el miedo o la ignorancia de quien las dice. Detrás de lo que es llano, sencillo, no se puede ocultar nada, todo es transparente.

Hablemos con alguien que consideramos cultivado por encima de la media. Alguien en circunstancias cotidianas, fuera de su espacio profesional. Si estamos con un grupo de personas, veremos cómo se expresa con sencillez, sin aspavientos y, sin embargo, todo el mundo le escucha y tiene una cierta autoridad que le viene, del gesto, de la actitud y, por encima de todo, del convencimiento que muestra sobre lo que dice (figura 16).

Figura 16. Pensamos demasiado en las palabras



No es necesario expresarse con complejidad. Debemos sustituir la complejidad por la convicción y la sinceridad.

2. La mirada

I wonder how many people I've looked at all my life and never seen.

John Steinbeck

Todos en algún momento de nuestra vida hemos tenido alguien ante nosotros que nos miraba de manera especial. Descubrimos afecto, deseo, rencor, solicitud de perdón, interés por nuestras palabras, aburrimiento, contrariedad, asentimiento...

La mirada es el elemento de la comunicación que no se puede esconder nunca y tiene un efecto definitivo en la credibilidad de nuestro discurso.

A menudo hago experimentos en las sesiones presenciales con alumnos. Pido que por parejas se miren a los ojos fijamente y que traten de explicar al compañero una historia llena de mentiras, una historia sobre alguna experiencia personal. Como todos los ejercicios que queremos que sean útiles, este se debe conducir adecuadamente y, una vez superadas las risas iniciales, si se hace como es debido es prácticamente imposible conseguir persuadir al otro de una invención y, en general, es muy difícil mentir mirando a los ojos al otro. Está claro que se puede hacer, pero hay que ser actor o mentiroso compulsivo con años de experiencia.

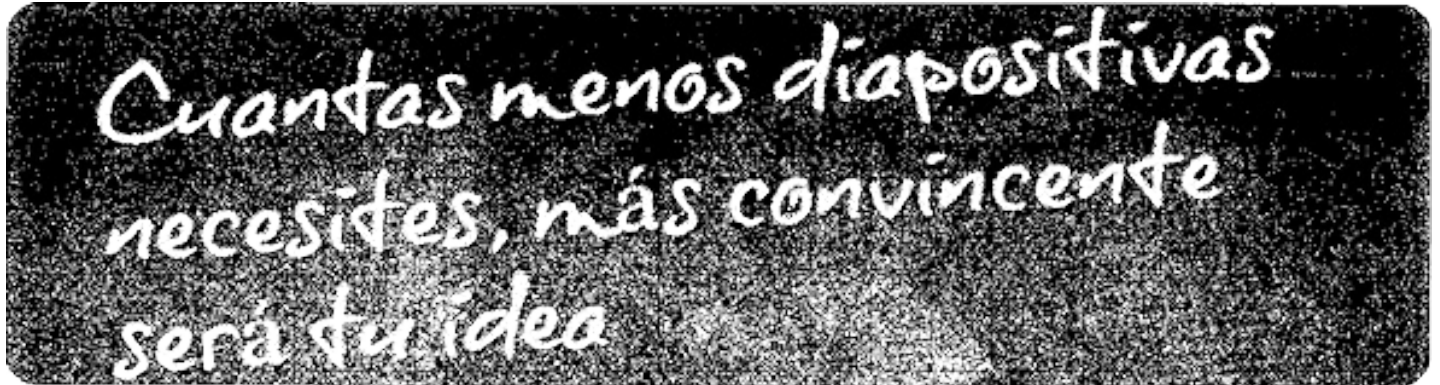
Una de las cosas que hemos comentado es la comunicación sincera. Si hablas de tu verdad puedes hacer que te escuchen y piensen en lo que dices con deseo de compartirlo. Si no es así, encuentras una barrera que, sin querer, te construyen los otros delante de ti.

La mirada franca, los ojos, entreteniéndose unos instantes en cada una de las personas del auditorio, es una verdadera máquina de derribar muros aislantes de la comunicación. Es fácil

practicarlo. Pensamos en una noticia, un sentimiento, una idea verdadera; escogemos a alguien cercano, miramos a los ojos más fijamente de lo habitual... hacemos que nos mire y lo explicamos. Bueno, parad un poco que todavía tendremos que casaros y el autor no quiere tener estas responsabilidades, a pesar de que está dispuesto a hacer el regalo de bodas correspondiente.

Experimentaremos la fuerza de la comunicación visual (figura 17).

Figura 17. La mirada dirigida al comunicador



Un error habitual en una conferencia sería la tendencia que tenemos a mirar de manera discrecional. De hecho, miramos a quien nos sonrío o hace asentimientos continuados al oír nuestras afirmaciones. Nos gusta, es fácil y lo miramos. Pero el resto del auditorio piensa: «Nos vamos y que se lo vayan explicando ellos».

Este es uno de los errores más frecuentes en comunicadores poco acostumbrados. Aconsejo hacer todo lo contrario. Buscamos de inicio la mirada de quien no parece que comparte nuestros argumentos. La mayoría de veces será por algo que nada tiene que ver con nosotros. Quizás tiene un mal día, ha venido obligado y tenía mucho trabajo acumulado, tiene un problema personal o le duele la muela. Tenemos un reto con la mirada y es la conexión con quien no está con nosotros. Después nos centraremos en el resto.

Otro error frecuente, en auditorios grandes, es el de las cinco primeras filas. Estos y, especialmente los que están centrados en la sala, son los que más atención reciben.

Probemos una fórmula: hagamos con la mirada un doble recorrido. Empezamos imaginando una M inmensa en la sala de tal manera que la iniciamos a nuestra izquierda de primera fila y vamos avanzando poco a poco hasta la última fila, volviendo a la primera —a mis pies, si es que estoy en el medio del escenario— y hasta la última fila, y nuevamente hacia la derecha para acabar a la derecha de la primera fila. Una vez hecho este recorrido visual, lo repito con una W, y habré conectado casi con los ojos de todos.

Llevar gafas, por mucho que nos aporte un look atractivo, no deja de ser una barrera física. Es un *handicap*, lo que me recuerda que salir a hablar en público con gafas oscuras es del todo desaconsejable para las finalidades comunicativas que hemos explicado, a menos que estemos promocionando una determinada marca óptica.

3. El gesto

Es un consejo habitual. Todos gesticulamos de una manera u otra. Mi opinión sobre este tema es algo original. Durante los años que he tenido ocasión de hacer sesiones de ayuda para mejorar la comunicación cara a cara, he acabado recomendando algo sencillo en lo que creo profundamente.

No somos actores. Si lo somos, ya no hace falta decir nada, pero en general somos gente de empresa que queremos persuadir, informar o motivar a otros.

Mi ejemplo favorito y que explico a los alumnos es el siguiente:

Imagina que estás en el sofá de casa, leyendo o mirando la televisión o haciendo aquello tan terapéutico de no hacer nada de nada. De repente te levantas y caminas hacia la cocina, abres la nevera y coges un yogur. Coges la cucharilla, abres la tapa, te sientas y te lo comes.

Esta es mi lección particular sobre el gesto. Analiza todos los gestos que has hecho como si fuera una película: el gesto al caminar, en la manera de sentarse y de abrir el cajón de la cocina...

Repite esto en casa una vez hayas reflexionado.

Vuelve a pensarlo y eso, exactamente eso, es lo que tienes que hacer en público. Ser natural, actuar en consecuencia con los hechos. Si quieres ir a apagar un incendio, probablemente tensarás el rostro y correrás. Es lógico. Si quieres sentarte en el sillón del teatro y la obra ya ha comenzado, irás con cuidado de no pisar fuerte y tus movimientos implicarán que no quieres molestar e, incluso, que pides disculpas al resto del auditorio por tu comportamiento.

Tu gesto debe acompañar tus sentimientos, no tus palabras. Si lo haces así —cada uno de nosotros lo expresará en función de su personalidad—, se establece una armonía clara entre sentimiento, palabra y gesto.

Sentimiento, palabra y gesto. Tríada mínima para ser un comunicador creíble.

¿Es bueno ensayar el gesto? Es bueno si un profesional te ayuda a mejorarlo, al igual que un entrenador personal de gimnasia te enseña a situar la espalda en posición correcta si haces un determinado ejercicio. Pero poco más. No hagamos caso de lo que nos dicen por imitación de otra persona. Cada uno de nosotros tenemos nuestra mirada, nuestras palabras, nuestro gesto. Forma parte de nuestra autenticidad y este es el mejor regalo que podemos hacer al auditorio.

4. El aspecto, la imagen

En estas píldoras de consejos aparentemente periféricos, la vestimenta, el modo de vestir, también tiene un papel en la comunicación cara a cara.

Recuerdo con simpatía a una alumna, Carmen, que tenía todas las habilidades para hacer de la comunicación una de sus grandes herramientas como directiva que era. En el momento de hacer las presentaciones ponía, sin embargo, otro protagonista ante ella. Era un concierto de percusión que hacía con los variados brazaletes que llevaba siempre en sus brazos. Es simpática y cercana, y recuerdo habérselo dicho visionando un vídeo filmado con su actuación si veía a alguien o alguna cosa que la ocultaba. Hay que decir que la ropa que llevaba, incluso

los complementos, eran de muy buen gusto y diseño, lo que, en mi opinión, podría elogiarla, pero no para situarse delante de un público.

El momento de inicio de su charla se perdía con la contemplación del festival de percusión. Tengo que decir que lo cambió. Carmen, una persona muy implicada en la mejora, condujo de manera impecable una sesión en la que pude asistir de público y, al terminar, se acercó a mí sonriente, con los brazos limpios, libres incluso de reloj. Lección aprendida. Un buen recuerdo de unos días en Granada. Debo recordar hacerle llegar un libro.

Debemos pensar, pues, que un orador, un comunicador, debe dejar el protagonismo al público, a los sentimientos, a las palabras sencillas, al gesto..., pero tenemos que intentar no distraer la atención con impactos visuales que no tengan relación directa con nuestro discurso.

Una diseñadora de moda algo espectacular, no hace falta decir nombres porque todo el mundo debe de tener uno en la cabeza, puede presentarse sobre un escenario a hacer una charla vestida con uno de sus diseños. De alguna manera se está vendiendo, o está haciendo difusión de su propia persona/marca o su producto. Pero si no es el caso, la discreción es un valor. El ejemplo que lo demuestra es el del rapsoda. Lee un texto escrito por otro. Fijémonos en cómo viste. De negro o de blanco. Trata de tener una presencia neutra, nada destacada, ya que el protagonista no es él o ella, es la palabra dicha. Tratará de interpretar con una lectura adecuada —lo que es muy difícil, como veremos más adelante— para que el mensaje del autor inunde el espacio, y el público se traslade allí donde los quiere llevar el que lo ha escrito. Nada debe distraer el contenido e incluso el traje acerca al anonimato.

Errores habituales en este sentido son aquellos comportamientos que yo llamo de estreno o de fiesta.

El primero es el hecho de vestirse diferente a lo habitual y no sentirse cómodo con la ropa o zapatos que no están adaptadas a tu cuerpo (figura 18). Estrenar cosas no es lo más prudente que podemos hacer.

Figura 18. El aspecto, la imagen



El segundo error es vestirse muy acicalado, especialmente brillante, y provocar que se desvíe la atención del contenido del discurso. Es un aspecto que afecta, en nuestra cultura y entorno, mucho menos a los hombres que a las mujeres. Así que no está de más pensar unos minutos sobre este tema en el momento de preparar una presentación.

Oí un consejo hace tiempo: «Viste, como mínimo, con la elegancia que creas que adoptará la persona más elegante del auditorio».

¿Cuáles son los códigos de elegancia? He aquí un problema, porque a estas alturas del siglo XXI no parece que haya consenso sobre los cánones de vestimenta. Una vez, hace ya unos veinte años, un alumno de una escuela de negocios entró en clase con una especie de bañador, camiseta sin mangas y chanclas playeras. Fue una aparición que con el añadido del lenguaje no

verbal y el ritmo del caminar era toda una provocación. Tengo que decir que era el primer día de clase y recuerdo haber tenido un diálogo público con él y el resto de compañeros que fue muy divertido. El resto de sesiones, él y todos los demás alumnos prestaron más atención a su aspecto.

Quien me conoce personalmente no tiene dudas de lo que he comentado. A veces llevo corbata, a pesar de que siempre he pensado que es un nudo en la garganta. Adaptar un poco tu forma de vestir a la cultura —auditorio— es una muestra de respeto, y siempre es bueno respetar a los demás.

A propósito de esto, recuerdo la sesión que hizo el señor Levi, creo que tataranieta del fundador de Levi Strauss, en el Aula Magna de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Creo que fui el único profesor que asistió con *jeans*... y el señor Levi también, así como todos sus acompañantes. Recuerdo los trajes oscuros y las corbatas como algo que estaba fuera de lugar y algún comentario del tipo «Me podría haber avisado...». Ahora las cosas han cambiado, no hace tantos años. Lo que sería raro sería ver una corbata en el aula.

En 1873 llegó la concesión de la marca registrada en los Estados Unidos y así nacieron oficialmente los primeros pantalones remachados de Levi's y se inició la producción de la pieza, con el refuerzo de los márgenes de los bolsillos con remaches. Es la prenda de vestir más fabricada de todos los tiempos: los *jeans* o vaqueros. Algunos ambientes cerrados a la realidad tardan en aceptar esta cotidianidad de la calle. Puede ser natural, siempre correcto y con el sentido común que cada comunidad pide, pero sin un exceso de protocolo, que, a veces, resulta rancio.

En Perú la expresión *sobre todo terno* significa con traje de chaqueta y pantalón iguales y corbata. A mí me parece de una cierta obsesión, y especialmente propia de lugares con una cultura y un deseo de cambio que se refleja, a menudo, con ejemplos externos que les parecen de más nivel. O simplemente de gente que no tiene suficiente creatividad, en el ámbito personal, para adoptar un estilo en el vestir que lo identifique. De hecho, no tiene importancia siempre que se demuestre respeto por el público.

5. Lectura

Dar sentido a la lectura. Son aquellos divertidos ejercicios que nos han hecho hacer alguna vez. Hay uno que a menudo hacemos en los cursos presenciales. Se trata de leer la frase: «Yo nunca dije que él había robado dinero».

Haciendo pausas y con una cierta inflexión de la voz, podemos ver varios significados muy fácilmente identificables. Que no fue él el que lo dijo, que no era dinero sino que había sido tan solo un pensamiento... En fin, tan solo con las pausas ya podemos hacer, de unas mismas palabras, discursos diferentes.

Hay que pensar que no es lo mismo leer en presencia de público que leer para el público. Tenemos la costumbre de leer sin voz, en silencio. En alguna ocasión en voz baja y en proximidad de una o dos personas, pero tener un auditorio —que no tiene el papel o el libro que nosotros tenemos en las manos— y regalarles las palabras, las ideas y los sentimientos

que reflejan nuestro escrito presenta una cierta dificultad.

La medicina necesaria para no aburrir a nuestro público podría ser la siguiente:

- Exagerar el volumen de voz —independientemente de que haya micrófono—, que nos parezca que hablamos para cien personas cuando realmente son veinte.
- Leer muy lentamente. Aquí no podemos pedir al público que, si se ha perdido, mire dos líneas más arriba... ¡No tiene papel!

Practicamos en solitario. Que alguien de confianza nos escuche. Si se vuelve sordo, es que vamos bien. Es necesario, sin embargo, que el mensaje lo leamos lentamente para que el público capte el contenido.

6. El momento de pánico

Podemos estar preparados, pero a veces, cuando faltan tan solo unos minutos para iniciar, nos ataca una sensación de parálisis que parece insuperable. Esto tiene una clara explicación. Nos hemos aplicado bastante y es este el motivo por el que tenemos nervios.

Tuve un compañero de facultad que no estudiaba nunca. Era casi una pose. Decía que su aula era el bar. Está claro que el bar de Económicas de la Universidad de Barcelona era bastante agradable, de hecho está exactamente igual cuarenta años después. No mostraba nervios el día de los exámenes. No sabía nada, prácticamente nada. Es una manera de vivir. De hecho, actuando así, estás condenado a inventar todo lo que escribes en el examen, esperando una inspiración divina o un comentario de algún compañero generoso... No tenía nada que perder en la memoria... era una memoria vacía.

Al contrario de quien tenía la piel blanca y los ojos rojos provocados por el estudio, que entraba en el aula como si fuera a una ejecución, no fuera que se le olvidara algo. Es lo que tiene saber mucho de algo.

Explico esto porque es un hecho habitual ver el ponente hecho un manojo de nervios... A mí me hace pensar en la mirada que hace el actor por un agujero diminuto del telón del escenario para ver si hay suficiente público. Bueno, esto se hacía hace años. Yo, de pequeño, lo veía en los teatros de aficionados que solía frecuentar. Tengo una familia con tendencias artísticas y esto deja rastro.

Los nervios forman parte de las situaciones nuevas, del deseo de agradar, de hacer un servicio, de querer que tu esfuerzo sea útil.

¿Qué podemos hacer para minimizarlo? No resolverlo nunca plenamente, no sería bueno. El exceso de relajación hace que nos desactivemos.

Pero podemos pensar en un par de cosas:

En primer lugar, debemos pensar que nosotros probablemente debemos ser una de las personas que más sabemos del tema que expondremos, planteado desde este punto de vista. Es siempre así, ya que lo hemos preparado y tenemos argumentos, evidencias y convicciones.

Si alguien nos interpela podemos decir: «Sí, es una manera de mirarlo, yo he hecho un

planteamiento partiendo de estas otras premisas...».

En segundo lugar, si tenemos esa sensación de pánico, os aconsejo eso de las flexiones. Hacer esfuerzo físico intenso. He visto a un compañero —no creo que tenga que revelar su nombre— buscando un espacio cerrado y privado y hacer flexiones hasta casi sudar. La activación muscular y cardiovascular, la respiración acelerada, pide volver a la calma y deshace gran parte de la tensión.

La experiencia lo cura todo. En mi caso no me aplico ninguno de estos dos consejos que doy. Soy un poco extraño, pero a mí me gusta esta sensación de vigilia, este mínimo de inquietud para mantenerme atento al iniciar y hacer una buena apertura. No me gusta estar completamente relajado. Siempre estoy vigilando algún detalle. Esto forma parte de la activación que yo necesito.

Cada uno de nosotros tenemos que conocer nuestro estado ideal. Para ello pueden servir los entrenadores personales, que, como en el deporte, en la práctica de la comunicación tienen un trabajo que hacer, que puede ser de forma colectiva y también individual.

7. Ocasiones muy especiales

Hay momentos en los que la emoción está a flor de piel y a la hora de hacer un discurso se corre el riesgo de no poder continuar. Un ejemplo de ello es un entierro o la ceremonia de recuerdo de alguien ausente.

Hay que pensar que hay dos cosas que nos pueden ayudar a hacer frente a esta situación. Por un lado, un objeto, ya que descarga miradas y concentra el mensaje, y, por otro, una claridad muy intensa sobre las primeras y las últimas palabras que tengo que decir. Está claro que el público captará la emoción que sientes porque seguramente es compartida, por lo que el contenido exacto del discurso no es prioritario.

Recuerdo que en la ceremonia de despedida de mi padre empecé enseñando una naranja, sin decir nada. Una vez el silencio era bastante impactante, surgieron mis primeras palabras:

«Recuerdo la admiración que tenía por mi padre cuando cortaba con una minuciosidad exquisita una naranja. De pequeño lo miraba intentando aprender aquella perfección. Y es que él era un...».

Y así continué.

Pero para centrar estos momentos emocionales, si no se tiene mucha experiencia, aconsejo lo que he llamado:

8. El capicúa

Se trata de que la apertura coincida con exactitud con el final, el cierre. Es una práctica de comunicación que funciona para dejar grabado un eslogan como corolario o conclusión de un

mensaje. No es más que una variante de la repetición.

Es decir, en un grado más avanzado, dar un sentido diferente utilizando las mismas palabras al inicio que al final. El efecto sobre el auditorio es de descubrimiento de un mensaje que se ha ido trabajando durante el discurso.

Veamos un caso que para mí fue muy difícil, ya que se trataba de la despedida en la ceremonia de entierro de mi amigo íntimo, que había muerto de forma repentina. Empecé mostrando una chapa de cava que me saqué del bolsillo. Interpretaba una situación real vivida y dije las primeras palabras: «Seguro que ya la tiene». Esto es lo que pensábamos todos siempre que guardábamos una... «Esta chapa ya la debe de tener porque es un coleccionista extraordinario».

Al final, para hacer el cierre, expliqué que cada vez que celebráramos una fiesta en el futuro, abriendo una botella de cava, iríamos a buscar la chapa y mirándola diríamos: «Seguro que ya la tiene». En este caso nos referimos al recuerdo que tendremos en positivo, ya que estará presente en los momentos de fiesta y así lo queremos recordar todos juntos, con una sonrisa.

Capicúa con cambio de sentido del mensaje, para que pueda recoger todo lo que se ha expresado durante la charla. Es un reto que hay que ponerse para conseguir sintetizar las ideas para un público al que hay que hacer vibrar en pocos minutos y situarlo en la línea de pensamiento que se quiere.

La vida nos muestra situaciones diversas y también, en estos momentos de alta sensibilidad y tristeza, deben transformarse en posibilidades de comunicación, que podrán ayudar y reconfortar, si bien nunca resolver ni sacar el dolor, pero sí crear un clima de acompañamiento y comprensión. Las palabras pueden ser un abrazo, una manera de dar la mano (figura 19). Y si nos vemos suficientemente fuertes para hacerlo, debemos hacerlo.

Figura 19. Las palabras pueden ser un abrazo



Análisis de un discurso y un artículo

1. Análisis de un discurso

A continuación analizo de manera fragmentada todo lo comentado en este libro,¹ el discurso de inauguración en la sala de cine y centro cultural Glauber Rocha.

Figura 20. Gabriel García Márquez



Analicemos la apertura:

«Esta mañana, en un periódico europeo, leí la noticia de que no estoy aquí. No me sorprendió porque antes oí decir que ya me había llevado los muebles, los libros, los discos y los cuadros del palacio que me regaló Fidel Castro, y que estaba sacando a través de una embajada los originales de una novela terrible contra la Revolución Cubana.»

Pensemos en las seis posibilidades de apertura que hemos explicado en el capítulo III.

De entrada, aplica la afirmación imprevista y el caso-incidente con una buena carga de ironía y con un relato, como nos tenía acostumbrados, mágico.

El objetivo de la comunicación se expresa una vez realizada la apertura. Buena elección.

«Si ustedes no lo sabían ya lo saben. Esta es la razón por la cual no puedo estar aquí esta tarde para inaugurar esta sala de cine que, como el cine, y como todos los que tienen que ver con el cine, tal vez no sea más que una ilusión óptica.»

Analicemos las evidencias pensando en el capítulo IV.

«Pues nos ha costado tantos sustos e incertidumbres esta sala, que hoy —quinientos años, un mes y veintiséis días después de la llegada de Colón— no podemos creer que en realidad sea cierta.»

Cuantificadamente, evidencia una denuncia en la que él considera la injusta situación en que se encuentra el país.

«En distintos momentos de esta historia ocurrieron varios milagros, pero hubo uno definitivo: el impresionante desarrollo científico del país. Fue otra de las grandes ilusiones que se hicieron realidad alrededor de esta casa. Nunca cine alguno ha tenido tan brillantes y generosos vecinos. Cuando esta sala parecía de veras condenada a no existir, ellos tocaron a nuestra puerta, no para pedirnos algo, sino para darnos la mano. Es por ello que la Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano, en justa reciprocidad, comparte hoy con la comunidad científica de Cuba el disfrute de esta sala, con la seguridad de que tenemos mucho que decirnos los unos a los otros.»

He aquí otra manera de evidenciar explicando el caso de manera relatada. Es aquí cuando hace el elogio que, siguiendo el argumento, tiene suficiente fuerza para ser aceptado como justo.

«Esto no es nuevo: Saint-John Perse, en su espléndido discurso del Premio Nobel, demostró hasta qué punto son comunes las fuentes y los métodos de las ciencias y las artes.»

Y como si fuera poco con su palabra y la reflexión que ha hecho, aporta una evidencia, una certificación o un testigo para que quede claro que la evidencia anterior no es fruto de una opinión aislada. Cita a todo un premio Nobel. Gabo hacía diez años que lo era, pero considera que debe compartir las ideas y el análisis con otro. Y eso demuestra que era una persona que se preguntaba siempre por las cosas y buscaba respuestas constantemente.

Y ahora fijémonos en el cierre. Repasamos el capítulo V:

«Como ustedes ven, para no estar aquí, no es poco lo que he podido decirles.»

Una vez anunciado el cierre, vuelve al inicio del discurso.

«Ojalá que esto me anime a traer de nuevo mis muebles, mis libros, mis cuentos, y que la Ley Torricelli nos hiciera el favor de permitirnos traer de alguna parte otras primeras piedras para muchas obras como ésta.»

Hace un cierre en el que se pueden ver en pocas palabras todo un reto positivo, en cierto modo es una llamada a la acción. Todo él es una cita por ser quien es, que no hace más que ofrecernos frases inspiradas.

Hablar de los tres públicos en este caso sería excesivo. Solo la presencia del orador llena el público visual. Crea imágenes con las palabras y el público imagina su biblioteca, sus muebles. En este caso, ¿quién no quiere saber cómo es el espacio cotidiano de un premio Nobel? Al público auditivo, haciendo un ejercicio de imaginación y poniendo voz a estas palabras, no es necesario que le demos nada más. Quien creó Macondo puede sugerir mil frases encadenadas que vale la pena oír y sobre las que reflexionar. El público cinestésico estará esperando, en una charla tan corta de tiempo como esta, a cerrar el acto con un aplauso, con unas manos que habrán tenido poco tiempo para recuperarse del aplauso de bienvenida, que seguro que regalaron al maestro del realismo mágico. Vemos, sin embargo, que independientemente de la altura del contenido y de las formas literarias, de las palabras más o menos ricas en un idioma u otro, la estructura del discurso hace de la comunicación una herramienta virtuosa de incorporación necesaria.

2. Un artículo

Discurso y liderazgo. A menudo asociamos estos dos conceptos. No habría que hacerlo, pero se entiende que la expresión externa del líder suele presentarse de manera más inmediata con su discurso. Sería tema para otro libro, pero me gusta finalizar con este apunte, ya que ayudar a liderar equipos y organizaciones es lo que me mueve a la docencia. Seguro que el lector me permitirá hacer esta reflexión.

El discurso del líder.

Una reflexión sobre comunicación y liderazgo

El espejo asusta. Se retocaba el rebelde y disperso peinado. Observa sus gafas y estos pequeños surcos que anuncian la insoportable levedad del ser. Tronco alzado. Esta parte no es un problema. Su imagen sería aceptada. Se dio por satisfecho.

Las palabras... elegía cuidadosamente las palabras para causar una buena impresión. Intentaba parecer seguro, con altura de miras, un tanto mesiánico, con postura humanista y con un punto de misterio para no desvelar de manera transparente sus limitaciones, sus preguntas sin respuesta, sus dudas permanentes.

Cuidaba el gesto, el movimiento de las manos, el equilibrio de los hombros, la mirada horizontal. Respiraba, hacía pausas estudiadas y repetía algunas frases para recalcar conceptos clave. Impostaba la voz. Vocalizaba y dibujaba las palabras con los énfasis exactos.

Nadie lo escuchaba. Permanecían ante sí, impávidos y en silencio. La mente del auditorio había viajado a otros lugares.

Este líder olvidaba habitualmente que el único mensaje de interés es el del sentimiento, la convicción, la pasión y la certeza. Todos sus «seguidores» estaban claramente mediatizados por las acciones que le habían visto hacer, las decisiones tomadas que les afectaban, y esto constituía un muro infranqueable en el que se frenaban sus palabras.

Solo podía saltar este muro un ejercicio de sinceridad, de deseo sincero de ayuda... Las palabras estudiadas, los gestos, la voz, eran elementos demasiado débiles para superar la barrera que con sus actos había levantado.

He aquí una práctica inútil de liderazgo. La vieja confusión entre autoridad y poder. Había sido nombrado para el cargo, pero no reconocido. Tenemos suerte de que en el mundo del deporte este caso se da pocas veces.

El ejercicio de la acción es tan evidente, tan visual y reconocible que importa poco el nombramiento y el poder, y funciona la autoridad, el liderazgo real, de manera inmediata.

El líder conduce, arrastra los demás, señala el camino, busca colaboración y la encuentra. Sabe elegir la mejor solución y elige los más adecuados; enseña, forma, apoya, empuja. El liderazgo se aplaude en los logros y se aprecia de verdad, se reconoce, en los momentos complejos, difíciles. Se apunta el primero en las situaciones límite, asume riesgos, capitaliza los errores, reparte los éxitos.

En el mundo deportivo una medida de análisis para apreciar las buenas prácticas de liderazgo es la observación de las declaraciones públicas de muchos deportistas. Los líderes reales son los que minimizan su presencia en el momento del aplauso y que buscan compartir las victorias. Son los verdaderos líderes: se los reconoce en la sombra, entre bastidores, y aparecen al final de la representación arrastrados por los actores de esta obra colectiva en la que han participado.

Este es el momento del discurso auténtico, donde los valores de todos los miembros del equipo aparecen, uno por uno, sin olvidos, con evidencias, con las inflexiones de voz adecuadas, con los gestos necesarios, la mirada franca, directa, y las mejores palabras que explican el verdadero sentimiento, convicción y real visión de futuro. Vale la pena tener unos momentos para pensar en estructurar el discurso.

1. Gabriel García Márquez (2015). «No estoy aquí». En: *Yo no vengo a decir un discurso*. Madrid: Penguin Random House. Leído el 8 de diciembre de 1992 en la Habana.

Reflexión final

Hace varios meses viajé a Perú para hablar con varios colectivos de temas organizativos en el ámbito deportivo. Fue una experiencia interesante, donde encontré un público muy diferente a los estándares españoles. Es en estos momentos cuando te das cuenta de la necesidad de adaptación, de comprensión, de empatía que precisamos para comunicarnos.

Especialmente en Cuzco, ante un auditorio en un pabellón deportivo. Un público que había hecho tres horas de camino de coche para llegar y al que les esperaban después tres horas más. Eran gente del entorno rural, *serranos* los llaman. Escuchan con atención y sorpresa en algunos casos. Yo les hablaba de deporte, de las necesidades en la organización de los Juegos Panamericanos del 2019. Reían, hacían silencios, aplaudían...

Y no puedo resistir la tentación de explicarles el final. Al terminar mi exposición, se levantó una señora de unos cincuenta años. Se acercó al escenario y me dijo: «¿Puedo hacerle un regalo?». Obviamente le dije que no, que yo estaba honrado de haber compartido todo aquello. Pero ella insistió: «Déjeme hacerle un regalo». Ante mi perplejidad, me dijo que quería cantarme una canción. El resto del auditorio estaba en un silencio sepulcral. «Usted nos ha respetado mucho y quiero cantarle una canción del sol que respeta el espacio de la luna y de la luna que respeta el espacio del sol, en quechua...»

Cerró los ojos, miró al cielo y cantó con una voz limpia y modulada. Todo el mundo se puso de pie.

Puedo decirles que es el regalo más precioso que he recibido en mi vida profesional. Por encima de los aplausos, aquella muestra de reconocimiento y de generosidad me hizo llorar. Sí, sí, el profesor orador que no para de hacer conferencias lloró arriba de una escalera de madera envejecida de un escenario situado en un pabellón deportivo a doce mil kilómetros de casa.

¿Podría alguien, o yo mismo, haber aconsejado algo que no fuera obvio para comunicar con este público? Creo que no. No tenía conocimiento del grupo de personas que asistió al pabellón... Por eso digo que tan solo debemos entregarnos y hacer observación constante para adaptarnos a las diferentes sensibilidades. El público marca el tono y es misión del orador adaptarse a sus necesidades o, al menos, intentarlo.

Al día siguiente pude pasear por Machu Picchu. La montaña me recibió con una espectacular tormenta. Entendí la fuerza del cielo que, en palabras incomprensibles, me habían cantado el día anterior.

Se hizo presente la naturaleza ante los ojos de un turista accidental, sensibilizado por la respuesta del público. Personas que devuelven todo, siempre todo y más de lo que reciben. Quizás es este el verdadero secreto del éxito en la comunicación. Entender que nuestro mensaje, siempre sincero, debe ayudar a los demás en algo y hacerlo de la mejor manera posible, estructurado, para que el tiempo que nos regala el público le sea útil.

Hemos de pensar que tratamos con personas, que comunicamos a personas a las que tenemos

que tener el máximo respeto. No soy yo el protagonista, lo son ellas, las que vendrán a verme porque confían en que les puedo aportar alguna idea.

Llegados a este punto, será oportuno pedir la ayuda de un sabio, hagamos lectura...

Gabo nos regaló un cuento maravilloso que suelo explicar a mis alumnos. No sé si debo añadir nada más. Creo que no. Este relato lo dice todo.

«Un hombre sabio, investigador y escritor, decidió quedarse en casa una mañana para poder estar tranquilo y reflexionar en torno a las cosas que podía aportar a su ciencia.

No tuvo en cuenta que, ese día, su hijo pequeño de siete años estaba en casa y le tocó cuidarlo. La paz se le rompió al cabo de unos minutos de iniciar el estudio al aparecer el niño en el estudio del padre.

“Quiero jugar”, dijo. El hombre sabio tuvo la idea de darle un juego individual. Le gustaban los rompecabezas y, al ver una revista vieja sobre la mesa, pensó que podría hacer un juego.

“Mira, hijo”, dijo tomando una hoja y separándola de la revista, “esto es un mapa del mundo. Yo lo rompo a pedacitos y tú lo recompones con esta cinta transparente adhesiva que te doy. Así aprenderás países y mares...”.

El niño se fue contento con todos los papelitos. El padre pensó que no terminaría el trabajo ni en diez días.

Al cabo de una hora apareció el niño por la puerta: “Padre ya he terminado”. No lo podía creer. El niño no sabía cómo era el mundo y con siete años era imposible que fuera tan hábil. “¿Cómo lo has hecho?”

Es que cuando has sacado la hoja he visto que, en la otra cara, había un dibujo de un hombre. He girado todos los papeles. He arreglado el hombre y, al girar, se ha arreglado el mundo.»

Hacemos de la comunicación cara a cara un ejercicio a la vez ordenado y espontáneo. Sin embargo, intuimos que el mundo funciona gracias, en parte, a lo que no es convencional, a lo que no se explica, y solo se ve si pones una luz determinada, como en el teatro negro de Praga. Esta luz es la ilusión encendida con la chispa de la sinceridad y el sentimiento que nos acompaña pensando en ayudar a los demás con nuestro discurso.